# أخلاقيات الإدارة
## ومسؤلية الأعمال في شركات الأعمال





د. نجم عبود نجم
كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

# الإهداء

إلى عائلتي الكبيرة شعب العراق

إلى كل الذين يعملون من اجل العراق

المعافى من جراحه وآلامه ويحملون الأمل

في شموخه مجددا ...

إلى عائلتي الصغيرة

زوجتي وأبنائي

ضياء وسهيل وأصداء و دعاء

والأخت وعود

## المحتويات

## المحتويات

### الفصل الثالث : المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة



### الفصل الرابع : أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الإدارية



### الفصل الخامس : المسؤولية البيئية وأخلاقيات الإدارة

## المحتويات

### الفصل السادس : أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة

* المقدمة

فـي عـالم الـيوم الذي يتغير في كل شيء حيث أن الأسواق تتحول والتكنولوجيا تـتطور والمنافسـين يتضـاعفون والمنتجات تصبح متقادمة بين ليلة وضحاها ، يكثر الحديـث عن أخلاقيات الإدارة في الأعمال ، وتتعالى الأصوات من أجل أخلاقيات الأعمال رغـم أنهـا قـبل عقود قليلة فقط لم تكن موضع اهتمام كما لم تكن موضوعا نمطيا في أدبـيات الإدارة . وان مـا كتـب عنها لا يخرج عن اهتمامات ذاتية هنا وهناك من أجل إضفاء قدر من الاعتبارات الإنسانية على الأعمال والإدارة في شركات الأعمال . خاصة وأن الأعمـال ولعقـود طويلـة لـم تكن تحفل إلا بمعايير الربح والكفاءة مما لم يجعل للأخلاقـيات حيزا يذكر مادامت تقف في الطرف الآخر المقابل للكفاءة مادامت الأخلاق لا تدفع ! .

ولكـن مـع تزايد الفضائح الأخلاقية واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها المتمثلة بالـربح والكفـاءة إلـى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية ، لم يعد بالإمكان الصـمت إزاء ذلـك . وأصـبح الحديث عن ما يشبه ( تفاحة آدم جديدة ) في الأعمال ، وصـار مـن الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال ( Business Vision ) القائمة على الربح والكفـاءة الماديـة فـي الـنموذج الاقتصـادي ، برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على أخلاقـيات الإدارة ومعايـيرها الخاصة التي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة في نمـوذج جديـد هو النموذج ـ الاجتماعي ـ الأخلاقي . وفي ظل هذه الاهتمامات بدأت تـتزايد مراكز البحوث وتفتح الكليات الدراسات المتخصصة وتعقد المؤتمرات والندوات العلمية وتنظم المساقات ( Courses ) والبرامج التدريبية وتصدر الكتب والدوريات في مجـال أخلاقـيات الإدارة . مما يكشف بوضـــــوح حقيقة أن الأعمال ( Business ) هـذا المجـال الحـيوي وقلب الحضارة المعاصرة النابض لم يعد بالإمكان تركه لرجال الأعمـال وحدهـم . وإن مسؤولية الأعمال يجب أن لا تقتصر على تعظيم الربح بمعناه الضـيق في المدى القصير وبمعايير أحادية الجانب ، بل لابد من توسيع هذه المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف الأخرى من ذو العلاقة ومصلحة المجتمع في المدى البعيد وفي إطـار معايـير مـتعددة ومتكاملة تجد في أخلاقيات الإدارة وقيمتها وقواعدها ما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل للأعمال والأخلاقيات على حد سواء .

ولعل مما يزيد من أهمية التأكيد على هذا التوازن هو أن عالمنا المعاصر الذي يتسم بالتغير الكبير أصبحت فيه شركات الأعمال تحت تأثير عوامل عديدة أكثر عرضة للمآزق الأخلاقية والعمل وفق قواعد تتجاوز فيها مسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية . وفي مقدمة هذه العوامل :

1- المنافسة الشديدة : حيث أن المنافسة في قطاع الأعمال اليوم هي بحق أكبر حرب بدون سلاح نعرفها. فالمنافسة بين الشركات اليوم بقدر ما تتم في مجال الاستراتيجية والأنظمة والهياكل ( العوامل الصلبة ) فإنها تتم في مجال الثقافة والقيم والمعايير ( العوامل الناعمة ) . كما تجري في مجال المعلومات والاتصالات عن بعد والمعرفة والمادة الرمادية ونتائجها : الابتكار . والأهم من كل هذا يمكن أنها تتم بطريقة تتجاوز كل القواعد في ظل قاعدة واحدة : ان الأعمال هي الأعمال .

2- تزايد الاتجاه نحو العولمة ( Globalization ) الذي أتاح للشركات أن تنقل منتجاتها وممارساتها عبر الحدود بطريقة يمكن ببساطة أن تحقق مصالح شركات الأعمال العالمية على حساب مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية إزاء البيئات والمجتمعات التي تعمل فيها .

3- الفساد الإداري وتطوره : إن الفساد الإداري في القطاع الحكومي أصبح ظاهرة معقدة وواسعة متنوعة إلى الحد الذي جعل الكثير من الباحثين يعتقدون أن لا مناعة كاملة من الفساد الإداري خاصة وأنه يأتي بأشكال جديدة كما هو الحال في غسل الأموال ( Money Laundering ) ولا يتردد البعض الآخر بالدعوة إلى التخلص من المؤسسات الحكومية الفاسدة عن طريق الخصخصة ( Privatization ) .

4- الممارسات المهنية : إن تزايد الأنشطة والأعمال القائمة على المعرفة أدى ويؤدي إلى مزيد من التخصص المهني الاحترافي والحاجة إلى المهنيين المحترفين . ومع هذا التطور ظهرت ممارسات مهنية كثيرة ومتنوعة تضر بالمهنة ولا ترتقي بها لأنها لا تتوخى المنفعة وتتعمد الضرر بعملائها مما أوجد الحاجة إلى أخلاقيات المهنة لمواجهة هذه الممارسات كما هو الحال في أخلاقيات التسويق ، أخلاقيات

السياحة ، أخلاقيات المحاسبة ( قانون شرف المهنة ) ، أخلاقيات الإدارة العامة .. الخ .

إن هذه العوامل وغيرها أدت إلى تزايد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها وإصدار مدونات أخلاقية في شركات الأعمال في محاولة للارتقاء بمسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية . وفي إطار هذا الاهتمام تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على موضوعات هامة وحيوية معاصر في مجال لازال بحاجة إلى الاهتمام المنظم والجدي في الإدارة العربية سواء على مستوى البحث العلمي والتعليم المنهجي في الجامعات والمؤسسات العلمية أو على مستوى الممارسة العملية في الشركات العربية .

ولقد اعتمد المؤلف في هذه الدراسة على المنهج التحليلي النقدي في طرح المفاهيم والاتجاهات الحديثة في مجال أخلاقيات الإدارة ليكشف الحاجة إلى مراجعة شركات الأعمال لسياساتها واتجاهاتها القائمة على الكفاءة في تحقيق أقصى الربح كهدف قصير الأمد أحادي الجانب يحقق مصلحة طرف واحد ( حملة الأسهم ) على حساب أطراف المصلحة الأخرى ( العاملين ، الزبائن ، الجمهور العام ..الخ ) وبما يحقق الموازنة ما بين الأهداف القصيرة المدى ( الربح ) والأهداف الطويلة المدى ( السمعة والحصة السوقية ) على أساس واضح من الكفاءة من جهة والمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية من جهة أخرى . ولقد قدمت الدراسة أمثلة وتجارب وقضايا كثيرة من أجل الكشف عن أبعاد هذه المراجعة والموازنة في مجال أخلاقيات الإدارة وذلك من خلال الفصول الستة التي تتضمنها الكتاب .

وتضمن الفصل الأول على المفاهيم العامة لأخلاقيات الإدارة ونظرياتها ومداخلها والمدونات الأخلاقية الصادرة عن الشركات والمناطق الرمادية وثقافة المنظمة وأخيرا الضغوط التنظيمية .

ومن أجل إستكمال فهم أخلاقيات الإدارة تناول الفصل الثاني قضايا مهمة في مجال أخلاقيات الإدارة كما هو الحال في أخلاقيات الإدارة والأعمار وأخلاقيات الإدارة بين الذكور والإناث وأخلاقيات الزبون وأخلاقيات المنافسة .. الخ . وفي كل هذه الموضوعات كانت المعالجة الأساسية تقوم على الموازنة بين متطلبات الأعمال في الكفاءة ومتطلبات الأخلاقيات في ضمان الجانب الإنساني – الإجتماعي في هذه الكفاءة .

وتـــناول الفصــــل الثالـــث تطور مفهوم وأبعاد المسؤولية الإجتماعية للأعمال مع طرق المـــبررات المؤيدة والمعارضة لها لينتهي الفصل في تحديد العلاقة بين القانون والمسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة .

أمـــا الفصل الرابع فقد تطرق إلى معالجة أخلاقيات الإدارة في ثلاث تجارب هي التجربة الأمريكـــية والتجربة اليابانية والتجربة العربية وقد اشتمل على عرض الخصائص الأساسية لهذه التجارب مع قدر معين من المقارنة للخصائص والمعايير الأخلاقية فيها .

وفـــي الفصل الخامس تم التطرق إلى موضوعات جديدة ملحة تتعلق بالمسؤولية البيئية للأعمـــال بالعلاقـــة مـــع أخلاقيات الإدارة . حيث تطرق البحث ضمن المسؤولية البيئية إلى الحـــركة البيئـــية إلـــى الحـــركة البيئـــية الخضـــراء وتخضير الشركة . وأخيرا العلاقة بين المسؤولية البيئية وأخلاقيات الإدارة .

أمـــا الفصـــل السادس فقد نحى منحنى مهنيا تمثل في الحديث عن أخلاقيات المهنة في ســـت مهن أساسية هي : مهنة الإدارة : في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة ، التسويق ، السياحة ، المحاسبة ، المهنة الطبية ، وأخيرا أخلاقيات العاملين على الحاسوب .

وأخـــيرا لابـــد مـــن التأكـــيد على أن هذه الدراسة ليست سوى محاولة علمية في هذا المجال ، وأملنا كبير أن تحفل بالاهتمام من قبل الباحثين والمديرين الممارسين العرب ، وإن المؤلف ليعرب عن تقديره واعتزازه بأية ملاحظة أو مساهمة من أجل تطوير هذه الدراسة .

المؤلف

عمان / 2005

# الفصل الأول

# أخلاقيات الإدارة :المفاهيم والتطور

## 1-1- المدخل

يتـــزايد الاهتمــــام في الـــوقــت الحــاضر بأخـــلاقيــــــات الإدارة ( Ethics of Management ) علـــى نحــو واضح وملفت للنظر ، فاليوم تتردد مصــطلحات كثــيرة مــثل قواعــد وآداب المهنة ، أخلاقيات الوظيفة ، أخلاقيات الأعمــال، وأخلاقــيات الإدارة . وتتســابق الشركات لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة. فــبعد أن كانــت الكفــاءة هـــي مركز الإهتمام الوحيد والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال ، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالإهتمام ويعاد صـــياغة الأهــداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية لشركات الأعمال . ويبدو ان هذا الإهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة . لهذا وضعت أخلاقيات الحاسب الآلي[1] ( Computer Ethics ) ومن ثم اخلاقيات الإنترنت والأخلاقيات الإلكترونـــية ( E-Ethics ) ( www.integrityworks.com ) ، أخلاقيات بناء الإنســان الآلـــي[2]، أخلاقــيات الباحثيــن عند أجزاء التجارب على الحيوانات ، وأخلاقيات الوراثة[3].

هذا إلى جانب قسم أبقراط ودعاء موسى بن ميمون والمدونة الدولية لآداب المهن الطبية الصادرة عن الرابطة العالمية علم 1949 إضافة إلى ميثاق المشغلين بالعلوم الصادر عن الاتحاد العالي للمشتغلين بالعلوم عام 1948[4].

وإن التطور الأوسع نجده في التعليم والتدريب في مجال أخلاقيات الإدارة . ففي الـــدول الصناعية عموما أخذت تدرس هذه المادة وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع . ويوجد في الولايات المتحدة حاليا أكثر من ( 500 ) مقررا تدريسيا من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل وإن ( 90٪ ) مـــنها تقدم نوعا من التدريب في هذا المجال . كما يوجد أكثر من ( 25 ) كتابا دراسيا وثلاثة مجلات دورية مكرسة للموضوع . وهناك ما لا يقل عن ( 16 ) مركز بحوث لأخلاقيات الإدارة والأعمال في الخدمة الآن [5] .

والسـؤال الذي يطرح نفسه : لماذا حدث كل هذا التطور . وبعبارة أكثر تخصصا لماذا حصلت أخلاقيات الإدارة على كل هذا الاهتمام في الوقت الحاضر لتحل محل الربح الذي ظل لعقود هو الذي يقع في مركز الاهتمامات . ومن أجل الإجابة نورد الملاحظات الآتية :

أولا : الإحساس المتزايد بأن الشركات ( الخاصة أولا والعامة ثانيا ) أصبحت في تصـرفاتها وصـفقاتها أقـل أخلاقية مما كانت عليه في السابق مما يكشف عن الحاجـة الحقيقـية إلى أخلاقيات الإدارة في الشركات الحديثة في علاقاتها بالعامليـن ، العمـلاء ،بالشـركات الأخرى ، أو الجمهور . خاصة وإن هذه الشـركات ترى الآن أن سوء التصرف الأخلاقي ( Ethical Misconduct ) من قبل الإدارة يمكن أن يكون ذا كلفة عالية جدا على الشركة والمجتمع برمته . وعلـى سـبيل المـثال فـإن شـركة جـنرال موتـرز ( GM ) تدفـع عدة ملايين من الدولارات سنويا كغرامات جزائية جراء سوء التصرف الأخلاقي الذي يؤدي إلى دعوات قضائية مكلفة جدا [6] .

ثانيا : ثمة مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن منظمات الأعمال تهدف من أجـل بقائها واستمرارها إلى تعظيم الربح ، مما أدى إلى إضفاء قدسية واضحة علـى الـربح والربحـية فـي هذه الشركات دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية .

ثالثا : أن تعتقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة جعل الإدارة فيها أمام حالات معقـدة مـن الصـعب جدا الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحـية الأخلاقـية ، وهذا ما أدى إلى أن تصبح المشكلات الأخلاقية في غاية التعقـيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات . فرغم أنه في بعض الحـالات يكـون تميـيز السلوك الأخلاقي الجيد أو السيئ سهلا كما في قبول الرشـاوى أو في تغيير تاريخ الإنتاج أو النفاد لمنتج معين . إلا أنه في حالات

كثيرة لا يكون التمييز سهلا كما هو الحال في منح المكافآت أو الترقيات أو عند تحديد السعر المناسب أو في عدم مراعاة البعد الأخلاقي في القرارات والعمليات الإدارية المختلفة . فالقرارات الجيدة أو القرارات السيئة قد تكون من الناحية المادية لها نفس العائد أو التكلفة إلا أنها ذات قيمة أخلاقية متباينة . وهذه لم تكن تراعى في الماضي إلا أنها أصبحت أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحاضر على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للشركة .

رابعا : رغم أن الإدارة في المؤسسات العامة تعتبر على وجه العموم أكثر امتثالا للقوانين والأنظمة واهتماما بالاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية في المجتمع وبالتالي فإنها أكثر تعبيرا عن أخلاقيات الإدارة على صعيد القرار أو التفنيد . إلا أن اتساع نطاق هذه المؤسسات وتنوعها والزيادة الكبيرة في إعداد الموظفين وضمنهم المديرون فيها ، جعلها هي الأخرى عرضة لانتهاكات وممارسات لاأخلاقية مخلّة بالمصلحة العامة . حيث أن جرائم الفساد الإداري ( وخاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ ) تمثل حالات واسعة وآخذة بالتزايد. لهذا فأن المؤسسات العامة تسعى هي الأخرى إلى إهتمام بأخلاقيات الإدارة العامة وأخلاقيات الوظيفة العامة ووضع مدونات سلوك خاصة بها والتوسيع في البرامج التدريبية للعاملين في هذا المجال [7] .

خامسا : وجود وقوة الأسباب المؤدية إلى المعضلات الأخلاقية ، فالأفراد سواء في الإدارة أو في الوظائف الأخرى التابعة لها هناك أسباب عديدة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية . ومع أننا لا نرى أن هناك في هذه الأسباب حتمية التأثير على الأفراد من حيث أن الكثير من المديرين والعاملين الآخرين ورغم وجود هذه الأسباب لم ينحدروا نحو المواقف اللاأخلاقية بينما انحدر غيرهم في هذه المواقف.

ويمكـــن أن نحدد الأسباب الأساسية التي تدفع الأفراد لارتكاب ما هو غير أخلاقي فيما يأتي[8]:

أ- الكســب الشخصي والأنانية : إن الكسب الشخصي مشروع ولا غبار عليه وهو من الدوافع الأساسية من أجل الإنجاز والتفوق ، وهو المحرك الأساسي الأول في الإقتصاد ( أنظر الإطار رقم 1 ) . إلا أن ما هو غير مشروع في ذلك هو أن يوضـــع الكســب الشخصي والأنانية ( المصلحة الذاتية الضيقة ) في مقدمة الاهــتمامات وبأية وسيلة أو طريقة حتى وان كانت تتجاوز القواعد والمعايير الأخلاقية في السلوك وتؤذي الآخرين وتكون على حسابهم .

**الإطار رقم ( 1 ) : الأخلاقيات والإقتصاد**

**إذا كـــان بالإمكـــان تعريف الإقتصاد على أنه علم الكفاءة المجردة ، فإن هذا بالتأكيد قد وضـــع الإقتصاد في الماضي ويضعه أيضا في الحاضر في مقابل الأخلاقيات . ولكن ماذا يعني هـــذا ؟ وللإجابـــة نشير إلى أن الإقتصاد منذ آدم سمث ( A.Smith ) حتى الآن ظل يتجاهل الأخلاقـــيات بقـــدر كبـــير أولا ويركز على فكرة الإنسان العقلاني الرشيد الذي يجب أن يختار القـــرار الرشـــيد الذي هو المعادل المحايد للكفاءة ثانيا . وفيما يتعلق بتجاهل الأخلاقيات ، فإن الإقتصاديين حاولوا إنكار الإيثار أو الغيرية ( Altruism ) وتفسير السلوك الإنساني عموما وضمنه الأخلاقي بالمصلحة الذاتية ( Self-Interest ) . لهذا فسروا السلـــوك الغيـــري ( السـلوك الأخلاقي القائم على التضحية بالمصلحة الذاتية من أجل الآخرين ) بطرق مختلفة جميعها تهدف إلى تفنيد الغيرية كسلوك أخلاقي . وقد تم طرح نظريتين لتفسير الغيرية :**

**الأولـــى : اختيار العشيرة ( Kin Selection ) حيث أن السلوك الغيري يكون كذلك من أجل الأقـــرباء الذيـــن يضغطون للحد من الأنانية المباشرة ولكن السلوك الغيري يحمل الأنانية في إطار واسع وفق هذه النظرية .**

**الثانية : الإختيار الجماعي ( Group Selection ) : لأن الفرد يعمل في حالات كثيرة كعضو فـــي جماعـــة محـــددة أو فـــريق محدد لهذا فإن سلوكه الغيري يكون مبرمجا بتأثير أعضاء الجماعة الذين يقدرون له هذا السلوك .**

**كما أن الإقتصاديين يزيدون على ذلك بالتأكيد على أن الأخلاقيات هي معايير اجتماعية مقبولة**

وتحظى بتقدير المجتمع ، لهذا فإن السلوك الأخلاقي الغيري له عائد خارجي هو تقدير المجتمع والآخرين له . واستكمالا لكل ذلك فإن الكثير من الإقتصاديين يذهبون إلى ما هو أبعد في التقليل من أهمية السلوك الغيري لصالح إثبات المصلحة الذاتية الضيقة ( Narrow Self-Interest ) ، وذلك بالتأكيد على أن الذين يميلون إلى الغيرية منا يؤمنون بالله ، لهذا فإنهم يبادلون التضحية بالمصلحة الذاتية في الدنيا ( الأنانية الآنية والعاجلة ) بمصلحة ذاتية آجلة في الآخرة . وهذا ما يشبه الدعوة المتزايدة حاليا في الأعمال بالإهتمال بالربح في المدى الطويل بدلا من الربح الآني .

ومع كل ذلك فإن الإقتصاد لا يفسر وفق منطق الرشد المجرد لماذا يضحي الإنسان بنفسه من أجل مبدأ ؟ . لماذا يبدو إقتصاد السوق أقل أخلاقية رغم أنه أكثر كفاءة والإقتصاد الإشتراكي ( وربما إقتصاد السوق ذو توجهات الرعاية الإجتماعية ) أكثر أخلاقية رغم أنه أقل كفاءة ؟ ولماذا أخيرا انتقد الإقتصاديون فكرة اليد الخفية ( اليد الأخلاقية التي تترافق مع إقتصاد السوق ) ويشيرون مرارا وتكرار مثلا إلى أن التكنولوجيا الأكفأ عادة ما تكون ذات مخاطر جمة لا تكنولوجية ؟.

أخيرا لابد من مرحلة جديدة من المصالحة بين الإقتصاد والأخلاقيات لكي يكون الإقتصاد أكثر أخلاقية وتكون الأخلاقيات أكثر رشدا وكفاءة بالمنظور الإقتصادي .

**Source: P.Greoenewegen (Ed) (1996): Economics and Ethics, Rutledge, London, pp13 and 37.**

ب- الضغوط التنافسية : إن المنافسة الشديدة تأتي بضغوطها وتفرض وسائلها القاسية التي تتجاوز في شدتها وقسوتها في بعض الأحيان قدرة الأفراد على ضبط هذه الوسائل بطريقة مشروعة .

جـ- أهداف الأعمال مقابل القيم الشخصية : إن الأعمال في سعيها من أجل هدف واحد هو تعظيم الربح وخلق الثروة عادة ما تجعل معاييرها المادية في مواجهة حادة مع قيم المديرين والعاملين الآخرين إلى الحد الذي يضع المديرين أما خيار أما تكييف قيمهم الأخلاقية أو الخروج من العمل .

د - التعارضات مابين الثقافات : إن الكثير من المشكلات الأخلاقية يمكن أن يثار في الشركات التي تعمل في مجتمعات متعددة جراء التعارضات الثقافية . وحيث

أن بعـــض معايير السلوك الأخلاقي قد تختلف من ثقافة إلى أخرى مما يجعل الشـــركات التي تعمل فروعها في ظل ثقافات متعددة تواجه معضلات أخلاقية جـــراء هـــذه التعارضات . فمثلا في اليابان الأفراد الذين يقوم بالأعمال سوية يتـــبادلون الهدايا وقد تكون ذات قيم كبيرة وهذا ينسجم مع التقاليد اليابانية دون أن تكـــون كذلك في الثقافات الغربية . ومثل هذه التباينات ما بين الثقافات هي التـــي دعـــت دونالدســـون ( T. Donaldson ) إلى دعوى الشركات إلى أن تسترشد بالمبادئ الثلاثة في مثل هذه الحالات : احترام القيم الإنسانية الجوهرية التي تحدد المعايير الأخلاقية المطلعة في جميع أنشطة الأعمال ، احترام التقاليد المحلية ، والاعتقاد بالسياقات التي تحدد ما هو صواب أو ما هو خاطئ[9] .

**1-2- مفهوم أخلاقيات الإدارة**

تمـــثل الأخـــلاق أو الأخلاقـــيات ( Ethics ) كما سنستخدمها في هذا الكتاب مجموعـــة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو مـــا هـــو ســـيئ ، بين ما هو صواب وما هو خاطئ . فهي إذن مفهوم الصواب والخطـــأ فـــي الســـلوك . والأخلاقيات تقدم دليلا من خلال معاييرها وقيمها على الأنشـــطة الأخلاقـــية وغير الأخلاقية ، على ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا . ولاشـــك في إن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لهذا فهي ضـــرورية فـــي تكوين المجتمع وفي المحافظة والاستقرار على حياته الاجتماعية. ويمكـــن تحديـــد مصادر الأخلاقيات في كل مجتمع بالآتي[10]: المعتقدات الدينية ، تـــاريخ المجـــتمع وخـــبراته وتقاليده ، الثقافة الوطنية ، القبيلة والعشيرة والعائلة ، الـــنظراء والجماعـــات المرجعية ، قادة الرأي والأدوار النموذجية ، وخبرة العملية التعليمية .

والأخلاقيات في حقيقة الأمر يمكن أن تمثل لدى البعض مطلقات في التمييز بين ما هو جيد ( الفضيلة ) وما هو سيئ ( الرذيلة ) . وهذا ما تمثله الأخـــلاق المثالية

( Ideal Ethics ) وهذا ما تعبر عنه عبارة جون ديوي ( J.Dewey ) الشهيرة ( إذا سرق جاري فإنني سارق أيضا ) . كما أنها تمثل لدى البعض الآخر مسألة نسبية فهي إذن تفضيلات اجتماعية معينة تستند إلى ما يجلّه الأفراد في المجتمع وكذلك ما يستهجنونه من سلوك وتصرفات في فترة وظروف معينة . وتلك هي الأخلاق النسبية التي يمثلها التعبير الشائع إذا كنت في روما فتصرف كالرومان ، وضمن هذا السياق يمكن أن تدخل الأخلاق الموقفية (Situational Ethics ) التي ترفع من درجة النسبية إلى حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة ، فالفرد يمكن أن يكون جيدا في حالة وسيئا في أخرى ، ولعل الأخلاق الموقفية تفسر ما قاله أندرو ستارك ( A.Stark ) في حديثه عن الانقياد ( Navigating ) حيث أنه في الضغوط الموقفية المتنافسة في العالم الواقعي حتى المديرين حسني النية يقومون بما يؤدي إلى الضرر بالآخرين[11] .

ومهما يكن من هذه الاتجاهات فإن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون ومصدرا في تكوين أخلاقيات الإدارة ، بل وأيضا لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ وإنما في بيئة حية ومتفاعلة لابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر الإعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها .

ومع أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة ، فإن العديد من المختصين والدراسيين لهذا الموضوع حالوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسية ، فقد عرف روبنز و ديسينزو ( Robbins and Decenzo ) الأخلاق بأنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ[12]، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو

خطأ ، وكما يرى ايفانسيفج وزميلاه ( Ivancevich et al. ) فإن أخلاقيات الإدارة تمـثل خطوطـا توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار ، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقـيات ذلـك المديـر[13]. أمـا فـان فـالوك ( P.W.Van Valock ) فـيعرف أخلاقـيات الإدارة بأنهـا الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقـي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد[14]. وهذا التعريف يحاول أن يعطي لأخلاقـيات الإدارة بعـدا علمـيا ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة فلا تعود أخلاقيات الإدارة هـي نقطـة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة وقراراتها وعملياتها المخـتلفة . وفي هذا الاتجاه نجد أن بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) يرى أن الأخلاق فـي الإدارة هـي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤديـة إلـى الأهداف[15]، ليضيف على أخلاقيات الإدارة بعدا موضوعيا . ورغم أهمـية هذا البعد الموضوعي لإضفاء الطابع المنهجي العلمي على الأخلاقيات التي هـي فـي أمـس الحاجة إليه للحد من نوعين من الاعتراضات ، الأول يتمثل في اعتراضـات رجـال الأعمـال فـي كونها تحد من مسؤوليتهم الأولى في مراعاة الاعتـبارات الماديـة ، والثاني يتمثل في اعتراضات الكثير من الباحثين في كون الأخلاقـيات لا تدخـل ضمن مجال العلم كونها غير محددة وغير قابلة أو صعبة للقـياس . إلا أن هذا الاتجاه رغم أهميته فإنه يحمل جوانب مهمة غير مرغوبة في مقدمـتها إن هذا الاتجاه عند المبالغة فيه فإنه يحول الأخلاقيات إلى مجال آخر من مجـالات الأعمـال ( Business ) حيث القرار الأخلاقي الذي يدفع يكون مقبولا والـذي لا يدفـع يكـون غير مقبول ، أي أن القرار الأخلاقي شأنه شأن قرارات الأعمال الأخرى يخضع لتحليل التكلفة / العائد .

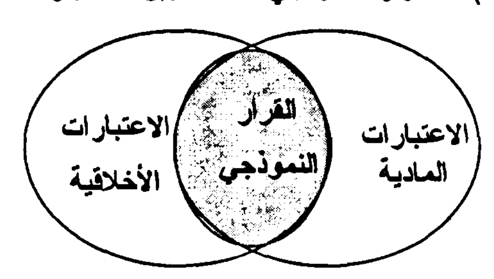
ومـع ذلك فإن هذا الاتجاه يمكن أن يفسح المجال لتطور رؤية متوازنة إيجابية مهمـة للأخلاقيات تأخذ في الاعتبار كون الأخلاقيات هي علم وفن ، ويمكن تفسير

ذلــك مــن خـــلال تميــيز نوعين من الأخلاقيات . الأول : الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الداخلية لرجال الأعمال وكيف يمكن لرجال الأعمال أن يعيشوا ويستمروا كرجال أعمال . والثاني : الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الخارجية لرجال الأعمال كيف يمكن لرجال الأعمال أن يتعايشوا مع المجتمع[16].

وبإمكان ملاحظة حقيقة التداخل بين الاثنين ، دون أن يكون ملائما إلغاء التمييز بين الاثنين لأغراض التحليل وتوجيه الأعمال وفق اختبارات منهجية عقلانية نحو مســؤوليات مــتوازنة في علاقاتها مع بعضها وهذا هو جانب العلم فيها من جهة ومسؤوليات إضافية تتسم بالتنوع والخصوصية البيئة والخلفية التاريخية المتميزة في علاقاتها مع المجتمع وهذا هو جانب الفن من جهة أخرى .

ولعل هذه النظرة المتنوّرة للأخلاقيات هي التي تقدم معالجة أعمق لمسألة أخرى ذات أهمــية كبــيرة وتتمــثل فــي إدخــال الــبعد الأخلاقــي بــبعديه الداخلــي ( جماعــة الأعمــال ) والخارجــي ( المجتمع ) في القرارات الإدارية الرشيدة . فالدراســة العلمــية للمشــكلة الإداريــة توصل إلى القرار الرشيد من حيث النتائج ( العائد > التكلفة مثلا ) ، إلا أن مراعاة البعد الأخلاقي في هذه الدراسة يؤدي إلى ( القرار النموذجي ) من حيث النتائج والاعتبارات الأخلاقية اللامادية ، وبهذا يمكن تحقــيق التفاعل والمزاوجة ما بين كلا النوعين من الاعتبارات كما يتضح ذلك في الشكل رقم ( 1-1 ) .

الشكل رقم (1-1) : القرار النموذجي كتفاعل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية



ولابد من الإشارة إلى أن هذا الاتجاه يمثل تطورا يتجاوز الاتجاه السابق الذي كان يدعو إلى الضرورة فصل الأخلاق عن الإدارة وهذا ما فعله مكيافيلي ( N.Machiavelli ) في القرن السادس عشر ، مع أن مكيافيلي نفسه كان يرى أن التصرف اللاأخلاقي ضروري في قوله أن الرجال نادرا ما يرتقون من الموقع الأدنى إلى الموقع الأعلى بدون استخدام الخداع .

ويعلق بايد وستيفنسون ( Bhide and Stevenson ) على ذلك بأن الثورة الصناعية لم تقم بتقادم وتجاوز هذه الملاحظة لمكيافيلي(17) . والواقع أن الاتجاه الجديد يحاول أن يتجاوز النظرة السابقة التي تحول الأخلاق في الشركة إلى ضرب من الماورائيات ( Metaphysics ) ولتكون بمثابة ( أبقار مقدسة ) تصول وتجول في الشركة دون أن يكون بالإمكان اختبارها بدقة والتحكم فيها . ومن المهم الوقوف عند رؤية بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) في مجال أخلاقيات المهنة وهي جزء أساسي من أخلاقيات الإدارة . حيث يؤكد على أن المهني المحترف سواء كان محاميا أو طبيبا ( وكذلك المدير المحترف بالطبع ) لا يمكنه الوعد بأنه سوف يصنع الخير لزبونه ، وان كل ما يمكنه هو محاولة ذلك بالوعد بأنه لن يقوم بالإضرار عن علم وقصد . أي أن الولاء للمهنة وشرف احترافها يعني قبل كل شئ : عدم تعمد الإضرار(18).

والواقع أن هذه الرؤية تنسجم مع جانب واحد من قسم أبقراط الذي أكد على الامتناع عن كل شئ ضار أو مؤذ للمرضى ( الزبائن ) . إلا أنه في جانب آخر أكد أيضا على توخي منفعة المريض ( الزبون )(19) . ولا شك في أن عدم تعمد الإضرار يبدأ عندما يتوقف المهني المحترف ( وكذلك المدير ) عن توخي منفعة ممكنة أكبر . ومع أن القانون لا يحاسب على عدم توخي المنفعة الممكنة الأكبر ، وأن الجمعيات المهنية ( للأطباء أو المحامين أو الإداريين ) تدعو ولكن لا تحاسب على ذلك أيضا ، إلا أن من الناحية الأخلاقية الصرفة يكون هذا العمل أقل صوابا

وأخلاقـــية ( مقارنـــة الصواب مع الصواب ) . لهذا فان عدم تعمد الإضرار يمثل المستوى الأخلاقي الأدنى الذي يفيد المهني في إستخدام كفاءته في مستواها الأعلى لتعظـــيم مزاياه . وعليه فإن عدم تعمد الإضرار لا يكون كافيا إلا منظور واحد هو مـــنظور الأعمال دون أن يكون كذلك من منظور الأطراف الأخرى وبشكل خاص بالزبائـــن والمجـــتمع . ولابـــد من التأكيد على أن هذا الاتجاه الجديد الذي يجعل الأخـــلاق مجالا للاختيار والعقلاني لازال يواجه صعوبات ومشكلات أساسية تحد منه .

**1-3- المشكلات الأساسية في أخلاقيات الإدارة**

إن هـــذه الـــتطور في مفهوم أخلاقيات الإدارة كما أشرنا لا ينبغي أن يعني أن الشركات قد عالجت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتصرفاتها الإدارية ، حيث أن التزايد في المآزق والانتهاكات الأخلاقية يثير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا الـــتطور وأبعـــاده . كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا زالت تواجه أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم والممارسات العلمية . ويمكن أن نشير إلى هذه المشكلات والصعوبات فيما يأتي :

أولا : اخـــتلاط المفاهـــيم : حيـــث أن مفهـــوم أخلاقـــيات الإدارة يختلط بمفاهيم ومصـــطلحات أخـــرى كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الأعمال ( Business Ethics ) . والـــبعض قد اعترض على استخدام أخلاقيات الأعمال بالقول أنها لا تعنـــي شيئا لأن أخلاقيات شركات الأعمال تعتمد بالأساس على تصرفات أعضاء الهيئة الإدارية في الشركة . وفي هذا يقول روبرت أوستن ( R.W.Austin ) إن الأعمـــال الصـــحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد وليس الشخصيات الاعتبارية التي يخلقهـــا القانون . فالشركة لا يمكن أن تكون فاسدة وإنما هي توظف أفرادا فاسدين وهم الذين يقومون بإدارة الشركة ضد قواعد المجتمع[20]. والواقع أن أخلاقيات الأعمال قد شاع استخدامها بشكل أوسع من أخلاقيات الإدارة في الماضي وذلك انطلاقا من

حقيقة أن البيئة ذات تأثير شديد على الأفراد . وبالتالي فإن بيئة الشركة الداخلية التي بدورها تتأثر ببيئة الأعمال السائدة في السوق تكون قوية التأثير على الإدارة وقراراتها وعملياتها الإدارية . فعندما تكون البيئة فاسدة أو على الأقل محفّزة على التصرف اللاأخلاقي ، فإن الأفراد حتى حسني النية منهم يمكن أن يرتكبوا مثل هذه التصرفات وفي بعض الأحيان دون أن يدركوا ذلك . فكما يقول أحد حكماء الهند أن السمكة الموجودة في الماء الفاسد لا يمكن السؤال حول أن كانت تشرب منه أم لا . فعندما تكون المنافسة الشديدة القائمة على تعظيم الربح هي السائدة في البيئة فإن التصرفات الأخلاقية تصبح ذات كلفة عالية وتحد من الميزة التنافسية في السوق ومثل هذه التكلفة لا يمكن قبولها في مثل هذه البيئة إلا إذا كانت الأخلاقيات نفسها يمكن أن تدفع ( أي أن التصرفات الأخلاقية تكون ذات عوائد أكبر من تكاليفها ) ! .

ومن وجهة أخرى فإن أخلاقيات الإدارة تختلط مع قواعد وآداب المهنة ( Profession Morality ) والواقع أنه في المهن التقليدية كالطب والقانون والهندسة تمثل هذه القواعد والآداب أحد مقومات المهنة التي يجب الالتزام بها من قبل الممارسين المرخصين ، وفي حالة عدم الالتزام بها فمن الممكن أن تكون سببا في حرمانهم من ممارسة المهنة . ولكن قواعد وآداب الإدارة قد لا يكون لها أي معنى لها على الأقل في الوقت الحاضر لأن الإدارة لازالت وظيفة ( Function ) أكثر منها مهنة ( Profession ) بالمعنى الأخلاقي وبشكل خاص في أقطارنا العربية حيث أن الإدارة لازالت تمثل اختصاص من لا اختصاص له. ومازال أمام الإدارة إنجاز ما هو ضروري لكي تتحول من اختصاص وتأهيل في التعليم والتدريب إلى مهنة احترافية في الممارسة . ومع ذلك فإن قواعد وآداب المهنة تمثل قاعدة لابد منها في تطوير أخلاقيات الإدارة حيث أن هذه الأخيرة تمثل بعدا أعمق وأوسع من مجموعة القواعد المهنية التي يجب الالتزام بها من أجل الارتقاء

بالمهنة وسمعتها . فمن الواضح أن أخلاقيات الإدارة ترتبط بشكل عميق بفلسفة الإدارة من حيث المفهوم وبالممارسة العلمية في العمل اليومي للمديرين بينما نجد أن قواعد وآداب المهنة أقرب إلى الممارسة المهنية العملية فهي أضيق نطاقا وأكثر إرتباطا بمصالح أصحاب المهنة التي يمارسونها . هذا إلى جانب أن أخلاقيات الإدارة هي أوسع وأشمل من أخلاقيات المهنة . فهي تعني كما استخدمناها في هذه الدراسة أخلاقيات الشركة ككل ، وبالتالي فأنها تغطي مجالات وأنشطة مختلفة وأهدافا حالية ومستقبلية ذات علاقة بأطراف عديدة .

ثانيا : الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الإدارة كما هي معلنة وبين السلوك الإداري . فأخلاقيات الإدارة عادة ما تشير إلى تطلعاتنا أي إلى ما ينبغي أن يكون عليه المديرون من الناحية الأخلاقية لهذا فهي تبدو وكأنها تتجه نحو سمات المدير الأكثر مثالية . في حين أن العبرة الحقيقية في هذا المجال بسلوك المديرين كما هو قائم فعلا . فكما أن العبرة ليست في القرارات وإنما فيما ينفذ منها فعلا ، فكذلك الحال في إن العبرة ليست فيما تصدر الشركات من لوائح جميلة ووردية من القيم الأخلاقية وما يصرح به المديرون من التزام أخلاقي عال بمصالح الأطراف الأخرى التي تتعامل معها شركتهم ، وإنما العبرة فيما يتجسد من ذلك كله في السلوك الفعلي والممارسة العملية . والواقع أن هذه الفجوة تعود بالدرجة الأساس إلى نزعة الأعمال التي تسود الشركات وتقيم المديرين على أساسها ، كما تعود على ما إعتاد عليه الكثير من المديرين من العمل خلف الأبواب المغلقة مع سلم واسع من السرية المبالغ بها . ولعل هذا ما جعل الشفافية في السنوات الأخيرة مبدأ من المبادئ الأخلاقية في العمل الإداري ومعيارا لتقييم المديرين والشركات والدول على أساسها ( أنظر الإطار رقم 2 ) . ومع ذلك فإن الشركات تعول كثيرا على ما تصرح به من قيم ومدونات اخلاقية . فالكثير من الشركات اليوم لديها مدونات

أخلاقية ( Code of Ethics ) معلنة وتلزم العاملين بقراءتها والتأكيد الكتابي على الإطلاع عليها والعمل بها ، ومع

الإطار رقم ( 2 ) : الشفافية وأخلاقيات الإدارة

**لقد طرح في البدء مفهوم الإدارة المنظورة ( Visible M. ) لتشير إلى نمط الإدارة التي تعرض سياساتها وخططها ونتائج أعمالها للآخرين . ثم طرحت فكرة سياسة الباب المفتوح لتشير إلى الأبواب المفتوحة بلا عوائق أمام الآخرين من أصحاب المصلحة ( Stakeholders ) والآن الشفافية ( Transparency ) .**

**ولا شك في أن الشفافية ليست مصطلحا إعلاميا أو فنيا يرتبط بذلك النوع الفني من الورق النفاذ الشفاف ، وإنما هو قبل كل شيء مفهوم إداري يقوم على فلسفة إدارية يمكن إيجازها فيما يأتي :**

**أولا : المساءلة : إن الإدارة التي لها الحق في مساءلة كل العاملين هي أيضا تخضع للمساءلة . والشفافية بهذا المعنى هي روح المساءلة التي يجب أن تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء والكفاءة .**

**ثانيا : الأخلاقيات : إن الإدارة المسؤولة إجتماعيا وأخلاقيا ليس لديها من تخشاه خلافا للإدارة الفاسدة . وإن الشفافية هي ميزة للأولى إجتماعيا وأخلاقيا وتهديدا صارخا للثانية .**

**ثالثا : توفر المعلومات عن الشركة : إن الشفافية تعني ( توفر المعلومات )[1] للزبائن والجمهور العام حول سياسات الشركة وقيمها وخططها وقراراتها . بما يعطي للشفافية مضمونا حقيقيا في مدى تطابق الأقوال والأفعال ومدى الإلتزام بالقيم والسياسات في القرارات والأنشطة .**

**( 1 ) ساندة الكيلاني وباسك سكها ( إعداد ) ( 2000 ) : نحو شفافية أردنية ، المؤسسة الصحفية الأردنية ، عمان ، ص 59 .**

ذلك يظل المديرون فيها يقومون بالتصرفات اللاأخلاقية المنافية لهذه المدونات . ولعل في بيئة الشركة وثقافتها السائدة ( غير المكتوبة ) وفي بيئة الأعمال السائدة في السوق وعلاقة الشركات فيما بينها ما هو أكثر تأثيرا وأهمية في سلوك المديرين من هذه المدونات . فلا غرو أن نجد تزايد أعداد الشركات التي ترتكب المخالفات

والانتهاكات الأخلاقية على الرغم من تزايد أعداد هذه الشركات التي لديها مدونات أخلاقية معلنة والأمثلة كثيرة وهذه نماذج منها :

أ - إن الشركات مثل اكسون وجنرال موترز وأي بي آم وغيرها الكثير عملت في جنوب أفريقيا وبعضها كان يعمل منذ العشرينات رغم كل مآسي سياسة الفصل العنصري ( Apartheid ) أي السياسة العنصرية للأقلية البيضاء . إن عمل هذه الشـركات كـان يوفـر للحكومـة العنصـرية الدعم المالي والفني والعسكري للاسـتمرار فـي ذلك مع إن غالبية هذه الشركات لديه مدونات أخلاقية ملزمة لمديـريها . وكانـت حجة جنرال موترز مثلا تقوم على إنهاء عملها في جنوب أفريقيا سيؤدي إلى الحد من دور الولايات المتحدة في تلك المنطقة [21] ! .

ب - أن شـركة نستله السويسرية التي غشت عصير التفاح للأطفال بين (1981-1983) اسـتمرت بذلك حتى تكشفت الفضيحة بعد سنين . وإن إحدى الشركات الأمريكـية المتعاملة معها كان لديها مخزون قيمته (3,5) مليون دولار من هذا العصـير ظلـت محتفظة بالسر لتصريف مخزونها حتى تدخلت سلطات الولاية ضد ذلك .

ج - إن كارثـة فالديز اكسون ( Exxon's Valdez Disaster ) مثال معروف . فقد أقنعت شركة وبقية الشركات النفطية السبع مدينة فالديز إن تقبل محطة ناقلة بحجة أن التسرب غير محتمل بدرجة كبيرة وإن هناك خطة طـوارئ تضـم ( 1800 ) صـفحة أعدت لهذا الغرض لضمان عدم حدوث مثل هذا التسرب . وعندما سربت الناقلة العملاقة لاكسون أكثر من ( 240 ) ألف برميل من النفط ظهر جليا أن المعدات الضرورية الواردة في خطة التنظيف كانت غير موجودة والـتكلفة كانـت كارثة بيئية مع ( 2 ) بليون دولار تحملتها اكسون إضافة إلى تقييدات على عملياتها في الأسكا [22] .

إن الأمثلة كثيرة وفي هذه الدراسة سيرد الكثير من هذه الأمثلة التي تكشف عن هذه الفجوة ما بين التطلعات وأنماط السلوك الإداري التي تتجاوز هذه التطلعات .

ثالثا : الصعوبة المرتبطة بعلاقة أخلاقيات الإدارة بالكفاءة الإدارية ، فالأولى تبدو في أكثر الأحيان وكأنها قيد على كفاءة . فإذا كانت الكفاءة ( Efficiency ) تمثل مؤشرا جيدا على تعظيم الربح ، فإن أخلاقيات الإدارة تبدو في أكثر الأحيان عملا غير مربح وتكلفة إضافية تحد من الميزة التنافسية للشركة بالعلاقة مع النافسين في السوق . ولابد من التأكيد على أن ثمة تأريخا طويلا من الاهتمام بالكفاءة دون أن يقابل ذلك اهتمام جدي وذو أهمية بأخلاقيات الإدارة . وفي التراث الإداري الحديث ليس هناك اسم واحد كبير يمكن أن نعزو إليه اهتماما جديا او مساهمة جدية في أخلاقيات الإدارة رغم أن لدنيا أسماء لامعة كثيرة ساهمت بتطوير الإدارة علما و تطبيقا من اجل كفاءة أعلى .

إن الرؤية الهندسية في الإدارة التي قدمها رواد الإدارة العلمية في العقود الأولى من هذا القرن تقوم أن الشركة هي آلة للربح ، وأن الطريقة الوحيدة الفضلى ( One Best Way ) التي أكد عليها تايلور ( F.W.Taylor ) وجعلها هدفا للعلم الجديد في إنجاز كل عمل هي طريقة كفوءة ليس ألا ، و أن هذه الرؤية كانت تعمل من أجل إقصاء تدخل الإنسان وقيمه ومعاييره الخاصة في العمل لكي يكون أكثر كفاءة . و هذه الرؤية لازالت تجد امتدادها بالعلاقات مع أخلاقيات الإدارة و مسؤوليتها الاجتماعية في النموذج الاقتصادي للمشروع الخاص الذي عبر عنها ميلتون فريدمان (M.Freidman ) في كتاب ( الرأسمالية والحرية ) الذي أصدره عام 1963 . فقد اعتبر فريدمان الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص وأن وظيفته الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية فإنها ترتبط بدوافع غير اقتصادية و إنها ليست من طبيعة المشروع الخاص[23].

والواقــع أن هــذا الــنموذج لــيس جديــدا وإنما يمكن إرجاعه إلى أدم سمث ( A Smith ) فــي كتاب ( ثروة الأمم ) الصادر عام ( 1776 ) الذي أكد فيه أن خلــق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة ، وأن الشركة لها الهدف رئيسي هو أن تبقى كمنشئ للثروة ( Originator of Wealth ) تنتج السلع المادية وتجلبها إلى الســوق وتحمــي رأس المــال وتعظّم الربح [24]. وفي هذا السياق يثير أحد أعلام الإدارة المعاصــرين وهــو بيــتر دراكر (P. F. Drucker) في تأكيد هذه الرؤية للمشروع الخاص إلى أننا لو عهدنا إلى ملائكة كبار بإدارة الأعمال، وهم بطبيعتهم لا يــبالون بشــدة بدافع الربح ، لتمنوا أن يحققوا ربحا و أن يعنوا بالربحية بتلهف ومواظبة وإخلاص و بمسؤولية أكثر التجار شراهة أو أكثر قوميسر روسي اقتناعا بالماركسية[25].

ولقــد أكد دراكر وفي وقت مبكر ( عام 1963 ) رؤيته عندما تساءل عن الواجب الأول والمســؤولية المســتمرة لمديــر الأعمال ، فأجاب إن يكافح من أجل أفضل النــتائج الاقتصــادية ( الربح ) . إلا أن دراكر في محاولاته اللاحقة سعى لإضفاء مسحة من المشروعية على مهمة المدير حيث أشار إلى مهمة المدير الأكثر أهمية هي إعطاء مشروعية الإدارة في تحويل العمل إلى شيء منتج ، والعامل إلى منجز مثمر ودعم نوعية الحياة ليكون مقبولا في المجتمع[26].

ولابد من أن نلاحظ بوضوح أن دراكر سعى إلى أن تقدم شركة الأعمال نفسها بقــدر كــاف مــن المشــروعية سواء في ظل الامتثال للقانون ( الحد الأدنى من الأخلاقيات المقبولة ) واكتساب مواطنة الشركة ( Corporate Citizenship ) بما يسمح لها أن تعمل لتحقيق مسؤوليتها الأولى إلا وهي تحقيق الربح وصنع النقود . وســنلاحظ فــي مناقشــتنا للمســؤولية الاجتماعــية لاحقــا أن هذه المشروعية ( وهي مبدأ أخلاقي ) يتم التعامل معها في هذه النظرة على أساس الكفاءة وهو ما تســتطيع شــركات الأعمال أن تبرع وتتفوّق فيها وليس في إطار من الأخلاقيات

والمسؤولية الإجتماعية ، خاصة وإن دراكر نفسه بقدر ما يثني على رؤية فريدمان المذكــورة ويــتفق معهــا ، يشــير وبعيون مفتوحة جيدا على مسؤولية الأعمال الاحترافــية في تحقيق الربح ، إن هناك مشكلات اجتماعية خطيرة لا يمكن إغفالها مــن قــبل الشــركات وربما ليس من مصلحتها ذلك لأن شركات سليمة ومجتمع مــريض لا يــتفقان[27]. دون أن نغفــل الإشارة إلى حقيقة أن الشركات في سعيها الــتجاري المحموم من اجل الربح يمكن أن تتحول بسهولة إلى مصدر لتصرفات لا أخلاقــية أو مضرّة إضرارا اجتماعيا عميقا . ولنتذكر النقد اللاذع الذي وجهه أحد الرؤســاء الأمريكييــن إلى هوليوود حيث قال : تزعم نخبة هوليوود أنهم يعكسون أحــوال أمــريكا وهــي مريضة ، وأرى أنهم ينظرون في المرآة لان هوليود هي المريضة . العنف و الجنس الإباحي سلعتان رائجتان هوليوود بصدد جمع الأموال مــن وراء ذلــك . وهــي إذ تتخلى عن مسؤوليتها في مراعاة المعايير الأساسية للحشمة عملت على تعجيل انهيار تلك المعايير في المجتمع لحد بعيد .. وان فشلت هولــيوود في مراقبة نفسها علينا إخضاعها لرقابة الحكومة [28]. ويمكن أن نلاحظ أن هــذا التراث الإداري العريض كان يعمل لصالح الكفاءة و تأكيد معاييرها على حساب الأطراف والمعايير الأخرى ومنها ما يرتبط بأخلاقيات الإدارة . وفي سياق هذا التحليل يمكن أن نشير إلى ما يأتي :

أ – أن دعــاة الكفــاءة كانوا و لا يزالون ينادون بطريقة تبشيرية بالكفاءة إلى حد إضفاء المقدسة عليها ، فالكفاءة التي تحقق نتائج أكبر بمجهود أقل ، قادرة على أن تأتــي بالخــير وتحل مشكلات العاملين وطوابير الزبائن والفقر وغيرها ، فلا غــرو أن نجــد أحــد دعــاة يتحدث عن ( إنجيل الكفاءة ) كما فعل هارنجتون إيمرسون ( H.Emerson ) في كتابه ( الكفاءة كأساس للعمليات والأجور)[29] .

ورغم أهمية الكفاءة إلا أنها لا تكفي والأرباح التي حققها ضخمت الشركات مما جعــل أفضــل الشــركات تواجه مشكلات معقدة مع العاملين فيها وفيما بعد مع

جمهورهـــا ومنافســـيها ممـــا لم يكن للكفاءة قدرة على معالجتها . بل انه وفي حـــالات كثـــيرة كان الاهتمام الأحادي الجانب بالكفاءة دور كبير في ظهور هذه المشكلات ! .

ب - لقــد كشــفت فضــيحة ووترجيــت ( Watergate Scandal ) المساهمات اللامشــروعة الواســعة للشــركات سواء في حملة الرئيس الأمريكي ريتشارد نيكسون الانتخابية عام ( 1972 ) أوفي غيرها . فقد أوضحت لجنة التحقيقات أن الفضــيحة لــم تكشف إلا عن رأس القمة لجبل الفساد الجليدي ( Iceberg of Corruption ) وإن مــا خفي أعظم . لهذا فعندما تساهلت اللجنة مع الشركات التي تكشف المعلومات بطريقة طوعية ، ظهر أن أكثر من ( 400 ) شركة قدمت أكثر من ( 800 ) مليون دولار من المدفوعات المشكوك فيها في الخارج[30] .

ج - لابــد مــن الإشــارة إلــى أن من الدارسات المبكرة التي تناولت المسؤولية الاجتماعــية ويتم الاستشهاد بها مرارا هي دراسة ثيودور ليفيت ( T.Levitt ) بعــنوان ( مخاطر المسؤولية الاجتماعية ) عام ( 1958 ) ، كانت تعزف على نفس النغمة في أهمية الكفاءة في الشركات والتأكيد على أن ممارسات المسؤولية الاجتماعــية ليست من عمل الشركات لأن مسؤولية هذه الأخيرة هي عمل المال وتعظيم الربح[31] .

د - إن دراسة سول جيلرمان ( S.W.Gellrman ) في مجلة هـــارفرد للأعمال ( HBR ) حملت عنوانا دالا ومعبرا عن هذه الصعوبة التي نتحــدث عنها وهو ( لمــاذا المديرون الجيدون يقومون بخيارات أخلاقية سيئة ) وقد أشار فيها إلى أنه منذ منتصف السبعينات حتى منتصف الثمانينات فإن ثلثي الشركات الأمريكية الخمســمائة التــي تظهر في مجلة فورتشن (Fortune ) والتي تعتبر من أكبر الشركات الأمريكية وربما في العالم ، كانت متورطة بدرجات مختلفة في سلوك لا مشروع[32] .

ورغم ذلك فإن التطور لا زال محدودا في تجربة أخلاقيات الإدارة في الشركات مـــع مـــا تمثله هذه التجربة من مواقف أخلاقية تعزز الثقة من جهة وما ينجم عن التصرفات اللاأخلاقية من نتائج سلبية ومكلفة في تدهور سمعة الشركات والخسائر الكبـــيرة التي تتحملها بسبب الدعوات القضائية والغرامات المالية من جهة ثانية . إضافة إلى التلويح بالقواعد والوسائل المقيدة والمفروضة بالقانون من قبل السلطات الحكومـــية عند عدم الالتزام الطوعي للشركات بها من جهة ثالثة . ولعل هذا كله أخـــذ يفـــرض مـــنظورا جديدا لا زال يتطور ويرتبط بالوعي بأسس مهمة تتعمق باستمرار في مقدمتها :

(1) إن التصـــرف اللاأخلاقي يمكن أن يكون مكلفا بشكل لا يمكن تبريره حتى من الناحية الاقتصادية الصرفة في دعوات قضائية وتعويضات كبيرة لا آخر لها .

(2) إن التصرف اللاأخلاقي يواجه على الأرجح بالثأر والانتقام (Retaliation) من قـبل الشـــركات الأخـــرى . وإن الســـمعة المتضررة جراء انتهاك الثقة تجعل الآخرين يتوقفون عن التعامل مع الطرف غير الموثوق ، لهذا يقول بايد وزميله ( Bhide and Stevenson ) إن الاقتصاديين ومنظري اللعبة يخبرونا أن الثقة تعزز في السوق من خلال الانتقام والسمعة(33) .

(3) إن المـــنظور الحديث خلافا للتفكير التقليدي والمنظور القديم أصبح أكثر تقبلا لمـــبدأ أن الأخلاق يمكن أن تدفع ( Ethics Can Pay ) أي يمكن أن يكون لها عائد مكافئ أو يفوق ما ينفق عليها في التصرفات الأخلاقية ، إن لم يكن ذلك في المـــدى القصـــير فـــإن ذلـــك ســـيكون علـــى الأرجـــح فـــي المدى الطويل ( أنظر الإطار رقم 3 ) .

الإطار رقم ( 3 ) : القيم القوية تعزز احترام الشركة

إن شركة بروكتر وكامبل ( Procter & Camble ) ترى أن الأخلاقيات هي مفهوم ناعم يجب النظر إليه مثل الإستراتيجية أو الموازنة أو العمليات ، وذلك لأن :

1. قيم الشركة لها تأثير كبير على الذين تريد جذبهم إلى الشركة وكذلك على إلتزام العاملين التنظيمي بالأهداف .
2. قيم الشركة القوية تسهل عملية صنع القرار .
3. القيم القوية تحقق إحترام الزبائن والموردين والحكومة والشركات الأخرى .
4. الإنتهاك الأخلاقي لا يولد إلا إنتهاكا أخلاقيا أكبر ، فالشركة التي تدفع رشوة في الأسواق الخارجية تصبح هدفا مفتوحا لرشاوي أكثر ولن تتوقف بعدها .
5. الشركة التي تنظر على أنها ذات قيم ومعايير ضعيفة أو مزدوجة لن تكون موضع تعامل إيجابي من قبل الزبائن ، الحكومة ، أو الشركات الأخرى .
6. أخيرا إن القيم القوية تولد الثقة والفخر بين العاملين ، ببساطة إنها تعني روح المكان في الشركة .

**Source: G.G.Dess et al. (2004): Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p345.**

(4) إن المنظور الحديث أخذ يقرن تجاهل أخلاقيات الإدارة بالمصلحة الذاتية الضيقة في حين أن مراعاتها تقترن بالمصلحة الذاتية المتنورة ( Enlightened Self – Interest ) . والواقع أن هذا المفهوم بحاجة إلى الإهتمام والتطوير لأن البعض يرى أن الخيار هو أما أن يكون إيثارا أو مصلحة ذاتية وليس كلاهما . في حين أن المصلحة الذاتية المتنورة تسعى للجمع بين الاثنين .

وهـذا ما سنتحدث عنه في فقرة لاحقة في مدخلي المبدأ الرسمي . آخذين في الاعتبار أن الشركات التي تدفع بالعاملين لديها إلى ارتكاب ما هو لا أخلاقي لابد أن تتحمل تكلفة إضافية ( وهذا خلاف المصلحة الذاتية ) لضبط العاملين لكي لا تكون هي نفسها ضحية لمثل هذه الانتهاكات التي يمكن أن يقوم بها هؤلاء العاملون أنفسهم .

(5) إن سمة الرشد ( Rationality ) كما توجد في الكفاءة والنموذج الاقتصادي يمكن أن توجد أيضا في النموذج الاقتصادي ـ الاجتماعي ـ الأخلاقي . فكما تكون الكفاءة معيارا فإن الأخلاق تكون معيارا . وإن المعيار المزدوج هو الأكثر جدوى لتحقيق الأهداف المتعددة للإدارة الحديثة التي تتسم بمراعاة مصالح الأطراف المتعددة وليس مصلحة الطرف الواحد ( حملة الأسهم ) .

(6) إن بعض الممارسات اللاأخلاقية قد تكون جريمة ، والجريمة في كل المقاييس لا يمكن أن تنتمي لا إلى القيم الأخلاقية والاجتماعية ولا إلى مبادئ الاقتصاد .

رابعا : المشكلة المتعلقة بالصراع الأخلاقي : قد يبدو وتباين المواقف واضحا في الأعمال بين استهداف الكفاءة واستهداف الأخلاقيات ، إلا أن ما ليس بهذا الوضوح هو الصراع الأخلاقي ( Ethical Conflict ) بكل عام هو اختلاف المصالح أو الخلفيات أو التفضيلات أو الأخلاقيات في وضوع ما فيخجم عنه ضربا من التوتر . وقد يأخذ الصراع شكلا خفيا ( على الأقل في بدايته ) أو صريحا ( عند مرحلة النضوج في دورة حياة الصراع ) كما يمكن أن يكون بناء ( Constructive ) عندما ينشط المواقف ويوجد حلولا أفضل ، أو يكون مدمرا ( Destructive ) عندما يعيق العمل ويمنع تحقيق الأهداف . وهذا ما ينطبق بشكل أو بآخر على الصراع الأخلاقي الذي يمكن أن نعني به المواقف المتباينة من حيث القيم والمبادئ الأخلاقية في معالجة حالة أو حادثة معينة في العمل . وقد يكون المديرون في حالة صراع عندما يسعى أحدهم إلى الكفاءة بال

روح أو أخلاقـيات وآخـر لـه علاقة بالموضوع يسعى إلى الكفاءة ولكن مع الأخلاقـيات أيضـا . وهذا النمط من الصراع يتكرر كثيرا لأن المعايير المادية الصرفة قد تكون في حالات كثيرة في صراع مع الأخلاقيات .

ويمكن أن نشير إلى أنماط الصراعات الممكنة في المجال الأخلاقي :

( 1 ) الصراع ما بين ما هو أخلاقي ولا أخلاقي : وهذا ما يظهر في حالة الأفراد الذين لا يتورعون عن القيام بالانتهاكات الأخلاقية رغم معارضة زملائهم أو الذيـن يعملـون معهم فيكون الصراع أحيانا خفيا ( في حالة عدم الرغبة أو الخـوف مـن التصعيد ) أو يكون صريحا ( كما في حالة الصفير والحديث بعـيوب عـال عن هذه الانتهاكات ) . وهذا الصراع عادة يكون عند حدوثه صارخا قويا وذا أثر واسع وطويل الأمد في الشركة .

( 2 ) الصراع جراء اختلاف المعايير المادية والأخلاقية : وهذا هو صراع أولوية معايـير الكفاءة دون اهتمام يعبر عنه المديرون الذين يتميزون بالكفاءة دون اهـتمام بالأخلاقيات . فهم فاقدو الحس الأخلاقي وأن كانوا في حالات كثيرة تمتـثلون للقـانون ويعلون في ظله . والواقع أن هذا الصراع عادة ما يكون صـراع القـيم الشخصية للمديرين ( والأفراد الآخرين ) مع أهداف المنظمة وسياساتها ومعايير تقييم الأداء فيها .

( 3 ) الصـراع جراء اختلاف قيمهم ومبادئهم الشخصية : وهذا الصراع يمكن أن يظهـر بيـن الأفراد ذوي الحس الأخلاقي . فالمدير قد يعطي الأولوية لقيمة إيجابـية مـثل إن ساعات العمل إضافية أكثر له أثر إيجابي في زيادة الأجر الإجمالي للعامل بما يحمي أسرته بشكل أفضل بينما العاملون يعطون الأولوية لقـيمة إيجابـية أخرى تتمثل في عودتهم المبكرة إلى أسرهم يضمن رقابتهم عليها بشكل أفضل .

( 4 ) الصـــراع جراء اختلاف الأفراد في القيمة الأخلاقية الأساسية التي يتعالون علـــى أساس مع المواقف المختلفة : فالقيم الأخلاقية ـ الدينية تجعل خيارات الأفـــراد مخـــتلفة عن الآخرين الذين تكون قيمهم وضعية . فالقيمة الأساسية المتمـــثلة بالسعادة تعني لدى الفئة الأولى أن الجانب الأقل أهمية من السعادة يكون في الدنيا بينما السعادة الحقيقية والكاملة والأكثر أهمية تكون بعد الحياة في الآخرة وهذا يختلف عن الفئة الثانية .

( 5 ) الصـــراع جراء الاختلاف ليس في القيمة الأخلاقية وإنما في الوسائل المؤدية إليها : إن الديرين قد يتفقون على مبدأ حماية موارد الشركة إلا أنهم يختلفون في وســائل ذلــك . فالبعض يرى أن حماية هذه الموارد تكون بتحسين الإنتاجية والبعض الآخر يرى أن الحماية تكون بخفض العاملين ، وآخر يرى أن تحقيق ذلك يكون بخفض أجور العاملين في الواقع الأدنى لأن عددهم أكبر ! .

( 6 ) الصـــراع جـــراء ليس في القيم الأخلاقية وإنما في أهميتها وأسبقيتها النسبية : فالمحاســب الذي يعطي الأولوية لأخلاقيات المهنة المحاسبية قد يعطي أسبقية لحمايـــة زمـــيله المحاسب الذي قدم بيانات غير دقيقة للإدارة العليا بينما آخر يعطي الأولوية لكشف الحقيقة حتى وإن كان على حساب زميله المحاسب .

إن الصـــراع الأخلاقـــي هـــو نـــوع من الصراعات التي يمكن أن توجد في الشـــركات . وإن معالجـــة هذا الصراع يمكن أن يتم عن طريق المدونة الأخلاقية للشـــركة التـــي توجـــد توازنـــا في المعايير الأخلاقي والمعايير المادية في أهداف وسياسات الشركة وتوجد أيضا فهما مشتركا وتجانسا حيال أهم القضايا والمشكلات الأخلاقية .

كما أن اعتماد أسلوب لجنة الأخلاقيات في الشركة له دور في مناقشة وتفسير المواقـــف وترجيح ما هو أخلاقي فيها . وكذلك اعتماد صيغة الاجتماعيات لمناقشة القضايا والمشكلات ذات الطابع الأخلاقي من أجل إيجاد وتوجهات أخلاقية مرشدة

فـي مثل هذه القضايا والمشكلات . وإن مثل هذه الخطوات يمكن أن تحسن المناخ الأخلاقـي فـي الشركة وتوجه الصراع الأخلاقي نحو أبعاد بناءة إيجابية يمكن أن تنشط ما يمكن تسميته بالذكاء أو الابتكار الأخلاقي في الشركة الذي يمكن أن يخدم مكانـة وسمعة الشركة وبالتالي المساهمة في دعم حصتها في السوق ، بطريقة لا تقل أهمية عن بقية الأساليب والوسائل .

خامسا : الصعوبة المرتبطة بالطبيعة الشائكة للقسم الأكبر من الخيارات الأخلاقية .

فمـن التبسيط أن توضع المسائل الأخلاقية كلها بتصنيف أبيض ( أخلاقي ) وأسود ( لا أخلاقي ) ، لأن الخيارات الأخلاقية للإدارة اعقد من ذلك بكثير في ظـل التنوع الكبير لهذه الخيارات من جهة وتصارع مصالح وقيم الأفراد في الشـركة وتصـارع المصالح للأطراف المختلفة من جهة أخرى . فإذا كانت الأمانـة والامتثال للقانون والصدق مع الجمهور كلها مبادئ أخلاقية وفضائل واضحة وجلية ، والرشوة والإختلاس والكذب على الجمهور رذائل لا أخلاقية لا غبار عليها ، فإن بين الاثنين منطقة رمادية ( Grey Area ) واسعة ومليئة بالحالات الغامضة ( Ambiguous Situations ) التي لا يمكن الحكم عليها بسهولة ويمكن للمديرين اللاأخلاقيين المناورة فيها دون أن تكون هناك فرصة كافـية للحكـم علـيهم بأن موقفهم لاأخلاقي وسوف نناقش المنطقة الرمادية بتفصيل أكبر في فقرة قادمة .

وممـا يـزيد من هذه الصعوبة هو أن أخلاقي الإدارة لا يكتفون بالمقارنة بين المواقف الصائبة والخاطئة أي الأبيض والأسود فقط وإنما يطرحون مسألة المقارنة بيـن المواقـف الصائبة والمواقف الأكثر صوابا ( المقارنة بين الأبيض والأبيض الناصع ) وربما يمكن فعل ذلك في مقارنة المواقف الخاطئة والمواقف الأكثر خطأ مـن الناحـية الأخلاقـية ( المقارنـة بين الأسود والأسود الفاحم ) . فبعض دعاة أخلاقـيات الإدارة يـرون أن على المدير يمكن أن يعمل الصواب ليس لأنه يخدم

مصلحة طرف ما وإنما لأنه الصواب بجد ذاته . فثمة قيمة أخلاقية في عمل الشيء الصائب لأنه الصواب .

وهذا كان أحد الاتجاهات التي سادت ندوة حديثة عقدها (مجلة الأعمال والمجتمع ) تحت عنوان ( القيام بالأخلاق الجيدة يضمن الأرباح الجيدة ) . حيث كان التأكيد فيها على أن القيام بالأعمال يجب أن يكون أخلاقيا لا لأن الأعمال تفرض أن يكون كذلك وإنما لأن الموقف الأخلاقي مطلوب لنفسه أي أن أخلاقيات الأعمال تعني القيام بالأعمال من أجل أسباب مستمدة من غير قطاع الأعمال نفسه [34] . ومن ناحية أخرى فإن عمل الصواب عليه أن لا يكون ضربا من أهون الشرين( Lesser of Two Evils ) أو مسك العصا من الوسط لتجنب المساءلة فقط ، وانما هو إلتزام أخلاقي قبل كل شيء.

سادسا : الصعوبة الخاصة بضعف الحس الأخلاقي للمديرين مما يضعف من استجابتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية ، فالمديرون في عالم الأعمال اليوم لا يضعون على أجندة أعمالهم القيم الأخلاقية . ولقد أكدت إحدى الدراسات حول سلّم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا على أن القيم الاقتصادية تقع في المرتبة الأولى في حين جاءت القيم الجمالية والاجتماعية في أدنى المراتب لديهم . وخلاف ذلك كانت قيم رجال الدين التي جاءت فيها القيم الدينية فالاجتماعية ومن ثم الجمالية بالمراتب الأولى ولتأتي القيم الاقتصادية في المرتبة الأخيرة في السلّم القيمي . والجدول رقم ( 1-2 ) يوضح ترتيب القيم لديهم .

الجدول رقم ( 1 – 2 ) : ترتيب القيم لدى المديرين و رجال الدين

| الترتيب | المديرون التنفيذيون | رجال الدين |
|---|---|---|
| ( 1 ) | القيم الاقتصادية | القيم الدينية |
| ( 2 ) | النظرية | الاجتماعية |
| ( 3 ) | السياسية | الجمالية |
| ( 4 ) | الدينية | السياسية |
| ( 5 ) | الجمالية | النظرية |
| ( 6 ) | الاجتماعية | الاقتصادية |

المصــــدر : تومــــاس وهليــــن ودافيد هنجر (1990) : الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة د.محمــــود عــــبد الحميد مرسي ود.زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص ص 144-145.

وفـــي دراسة حول أخلاقيات الإدارة من إعداد ارشي كارول ( A.B.Carroll ) ظهـــر أن المديرين الذين يكونون مسؤولون عن فلسفة وأخلاقيات الأعمال ينقصهم الوعي الأخلاقي ( Ethical Awareness ) . وتشير الدراسة في تصنيف المديرين أخلاقيا إلى أن المديرين لا يصنفون إلى أخلاقيين ( Moral Mangers ) ولا أخلاقيين ( Immoral Managers ) فقـــط وإنما هناك فئة مهمة ثالثة في هذا التصنيف هي المديـــرون فاقدو الحس الأخلاقي ( Amoral Managers ) . وهذه الفئة الأخيرة خاملة أخلاقيا وتتسم بأن الخيارات الأخلاقية واللاأخلاقية لديها سواء . ولعل الأهم هـــو أن هـــذه الفـــئة من المديرين تتفوق عدديا على الفئتين الآخرين أي المديرين الأخلاقييـــن واللاأخلاقييـــن[35]. وهكذا تظهر أبعاد هذه الصعوبة في نمط المديرين السائدة في قطاع الأعمال الذي يتعامل مع المسائل الأخلاقية ببرود وتجاهل لا يمكن تبريره إلا فقدان الحس الأخلاقي وبنمط الإدارة قصيرة المدى .

سـابعا : الصعوبة المرتبطة باختلاف الأخلاقيات جراء اختلاف الثقافات والبيئات . فالمديرون من ثقافات مختلفة عادة ما يكونون ذوي خلفيات متباينة وسلّم قيم متباين يؤثر على منظورهم الإداري للمشكلات وقراراتهم فيها . ولاشك في إن تزايد اتجاه الشـركات نحو الأعمال عبر الحدود و العولمة (Globalization ) أخذ يزيد من تعرض المـديرين لمثل هذه الصعوبة . وإذا كان مارشـال ماكلـوهـان ( M.Mcluhan ) قـد أعلن في الستينات أن العالم بفعل التقدم المذهل في وسائل الإعـلام يتجه لأن يكون قرية عالية صغيرة ليتحقق ذلك في الثمانينات مع الأقمار الصـناعية ، فـإن روزابـث كانتر ( R.M.Kanter ) ترى أن الشركات وبشكل مـتزايد تـتجه لأن تكـون شـركات عالمـية المسـتوى ( World – Class Companies ) وتقـول وهـي محقة في ذلك ( في المستقبل فإن النجاح سيأتي لتلك الشركات الكبيرة أو الصغيرة التي يمكن أن تفي بالمعايير العالمية)[36].

ومع إن الخيارات المطروحة أمام المديرين تتراوح بين قطبين : قطب العولمـة ( Globalization ) وقطب المحلية ( Locality ) ، إلا أن الخيار الأكثر بروزا على الأقل على صعيد التنظير في الإدارة الدولية هو الجمع بينهما من خلال الشعار الذي شاع استخدامه بشكل واسع ( فكر عالميا واعمل محليا)[37] وذلك بالسعي إلى الاسـتفادة مـن العوامـل الصلبة ( Hard Factors ) في الشركة الأم كالهياكل والأنظمـة والاسـتراتيجية والتكنولوجـيا والدراية الفنية المتاحة التي تساعد على التعامل الأكفأ مع أفضل ما في البيئة المحلية من عوامل ناعمة ( Soft Factors ) إلا أن هـذا مـع الأسـف لا زال فكرة لم تجد مداها الكافي في الممارسة العملية للشـركات العالمـية التي لا زالت تقدم قيم التعامل التجاري على القيم الحضارية للدول والمجتمعات المضيفة ، وإذا كان البعض من هذه الشركات يساهم بإيجابية في المجـتمعات التـي تعمـل فيها فإن البعض الآخر يساهم بشكل سلبي في تقويض حضارتها وقيمها الأساسية[38]. ومع التأكيد على أن العولمة هي ضرب من الحركة

الرشـــيدة فـــي فـــرض المعايير العالمية في التصميم والتصنيع والتسويق والتمويل ...الـــخ إلا أنهـــا وبالتأكـــيد أيضـــا لن تبقي آثارها محصورة في العوامل الصلبة كالتجارة المنظورة والتكنولوجيا وذلك لأن الكثير من دعاة العولمة لايخفون أهدافهم وتوجهاتهم في أن عولمة المنتجات والتكنولوجيا والأسواق كفيلة بتحقيق التماثل في الأذواق وأنمـــاط المعيشـــة التـــي ستؤدي – وهذا هو الأخطر – إلى العولمة في العوامل الناعمة أي في التقاليد الاجتماعية ، القيم الأخلاقية ، والخصائص المتميزة للمجـــتمع ...الـــخ . ولعـــل هذا التأثير للعولمة في الجوانب الناعمة هو الذي حدا بالبعض إلى التقليل من أهمية الاختلافات الثقافية في الأعمال الدولية . وإن ثيودور ليفيـــت (T.Levitt) فـــي دراسته المهمة حول ( عولمة الأسواق ) يشير إلى ذلك مؤكـــدا على أن التكنولوجيا تخلق الأسواق لمنتجات قياسية عالمية المستوى ، وإن ذلـــك يدفع بالتكاليف والأسعار إلى الأدنى وبالجودة والمعولية إلى الأعلى . لذا فإن الزبائـــن سيفضـــلون منـــتجاتها القياسية عبر العالم(39). والواقع أن هذه التأثيرات الـــناجمة عـــن العولمـــة تجعـــل المديرين أمام اتجاهات وقيم متعارضة تتحكم في قـــراراتهم الإداريـــة . وفـــي ضوء هذه التأثيرات يمكن أن نميز ثلاثة أنماط من المديرين(40):

الـــنمط الأول : المدير المحلي ( Local Manager ) وهو المدير الذي يعمل في الشـــركة العالمية ويكون موجها نحو قيم ومعايير البلد – المضيف (Host - Country Oriented) فهـــو يجســـد الخصـــائص المتميزة للبيئة المضيفة . ويتحقق ذلك باستخدام وتطوير المديرين من أبناء البلد المضيف الذي يعمل فيه فـــرع الشركة العالمية مما يجعله أكثر انسجاما مع الخصائص والقيم المتميزة فـــي بيئته وأقل تعرضا لردود فعلها السلبية . إلا أن هذا يؤدي بالشركة العالمية إلى فسيفساء قيمية ( Value Mosaic ) جراء عدم التجانس داخلها في المركز والفروع .

النمط الثاني : المدير العالمي (Global Manager) وهو المدير الذي يعمل وفق معايير عالمية تتخطى القيم والمعايير الأخلاقية والخصائص المتميزة للبيئة المحلية المضيفة . وعادة ما تكون المعايير العالمية هي قيم العمل التجاري المرتبطة بالتكلفة والسعر والجودة ..الخ . والمدير في هذا النمط موجه نحو العالم ( World-Oriented ) فهو فوق الخصوصيات والقيم الخاصة وأقرب إلى القيم المشتركة العامة . وهو أيضا نتاج القدرة التكنولوجية على خلق التصاميم والعمليات والمنتجات والصفقات القياسية وما يرتبط بها من إجراءات واتجاهات وقيم وسلوكيات تتسم بالتماثل النسبي . والواقع أن هذا النمط لازال سائدا ليس فقط بين الشركات الأم في الدول المتقدمة وفروعها في الدول النامية وإنما أيضا في التعامل مع فروعها في الدول المتقدمة الأخرى . وقد أشار وتوام ( D.R.Whitwam ) المدير التنفيذي لإحدى الشركات الكبيرة في أوروبا إلى أن الأمريكيين في ول ستريت كانوا يريدون شحن ( 500 ) من أفرادهم إلى أوروبا لتوزيعهم على المصانع وأنظمة التوزيع وإعطائهم ستة أشهر إلى سنة من أجل فرض الطريقة الأمريكية المتفوقة على الشركات الأوربية [41]. والصين أيضا تقدم مثالا آخر حيث أن الشركات التي اخترقت الأسواق الصينية في ( 24 ) مجالا بدء من الأغذية والملابس وانتهاء بالأجهزة المنزلية والمعدات والسفر تواجه تحديا ليس في نقص الأموال أو المبيعات أو الأرباح وإنما فيما يسمى بالخصائص المتميزة الصينية أو ما يدعى (Guo Qing) التي على المديرين التأثير فيها[42]. ولعل الحالة القصوى في هذا النمط هي الفكرة التي تحدث عنها ألفين توفلر ( A.Toffler ) وانتقدها لأنها تسعى لأن توجد في المستقبل شركة عالمية واحدة في كل مجال من المجالات ، فهناك شركة عالمية واحدة للغذاء، وشركة عالمية واحدة للنقل وأخرى للسياحة..الخ لتكون هي قاعدة التماثل العالمي بالاعتماد على تكنولوجيا واحدة

وأسلوب واحد ومن ثم قيم ومعايير واحدة على مستوى العالم . وإننا نرى مع توفلـر أن هذه الفكرة لا تستوعب التنوع الغني لشروط الحياة في المجتمعات وثقافاتها وأديانها وأخلاقياتها، وأنها أيضا وبفعل العمليات والمنتجات القياسية والتركـيز التكنولوجـي والإداري ستعمل على تهديد التنوع الثرّ للمجتمعات وخصائصها العميقة المتميزة[43].

الـنمط الثالـث : المديـر المحلي- العالمي (Local-Global Manager ) وهو المديـر الـذي يحقق التوازن بين الأهداف والمعايير المحلية والعالمية . فهو يحقـق المنـتجات والخدمات عالمية المستوى على أساس كل بيئة أو مجتمع ( بوصفه قطاعا سوقيا محددا ) من خلال تكنولوجيا متقدمة بالمعايير العالمية مـع استجابة فعالة وعميقة لحاجات الزبائن ومعاييرهم وقيمهم في مجتمعاتهم وبيئاتهم الخاصة .

وأخيرا فإن هذه الاتجاهات السائدة في الشركات العالمية تلقي بتأثيرها المباشر وغير المباشر على المديرين فيها ، خاصة وإن كل اتجاه منها يتعارض بهذا القدر أو ذاك مـع الاتجاهيـن الآخرين مما يخلق صعوبة في تحديد القيم والمعايير التي على أساسها تتخذ وتقيم القرارات ( ولان عودة لهذا الموضوع فيما بعد ) .

**1-4- أخلاقيات الإدارة : موجز تاريخي**

أن إحـدى فضائل التأريخ هي أنه يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مـرة جديـدة نعود فيها إليه . وأن بطون التأريخ خلافا لمناجم الفحم والحديد التي اندثرت بعد نضوبها ، لا تنضب ولا تشح أبدا . إن نظرة إلى المستقبل في موضوع مثل الأخلاقيات لا يساويها بالأهمية في أكثر الأحيان إلا نظرة إلى الماضي . وإن أية نظرة إلى المستقبل بدون مراجعة للماضي سوف يكون محكوما عليها بهذا القدر أو ذاك أن تعيد هذا الماضي بكل خطاياه وأخطائه . إن الأخلاقيات وهي مجموعة القـيم التـي تمـيز ما هو جيد عما هو سيئ ، كانت مع الإنسان منذ البدء . ومن

المؤكد أن أول خطيئة لأبي البشر في جنات عدن بقدر ما كانت خطيئة فإنها كانت درسا أخلاقيا لأبي البشر و للبشر جميعا ليحولوا الشجرة المحرومة إلى شجرة الحكمة لأنها مكنت من التمييز بين الخير والشر رغم إنهم دفعوا ثمن هذه الخطيئة وأي ثمن ! . وهذه القصة الخالدة بقدر ما كشفت عن الثمن الكبير الذي دفعه البشر في حرمانهم من الجنة ، فإنها كشفت أيضا كما أشار ثيودور ليفيت ( T.Levitt ) إن السقوط الأول للإنسان لم يحدث في السوق أوفي الإجتماعات السياسية أو الصالونات الأدبية ، ولكنه حدث في الجنة حيث لا يوجد لا مال ولا منافسة تغري أو تفسد الإنسان ، ولكن كان هناك الفضول وحب الاستطلاع وغيرها[44].

إن أقدم مدونة أعمال قانونية[45] وجدت منذ أكثر من أربعة آلاف سنة في وادي الرافدين وهي مدونة حمورابي ( The Code of Hammurabi ) التي قال عنها جورج سارتون ( G.Sarton ) ( إن قانون حمورابي أحد المعالم البارزة في التاريخ البشري )[46]. فهذا القانون تضمن ( 282 ) مادة اشتملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنائين والأطباء وغيرها والعقوبات المرتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح .

وفي الحضارة المصرية القديمة تطورت الأعمال والإدارة بشكل كبير إلى الحد الذي دعا بيتر دراكر (P.F.Drucker ) إن يقول عام 1987 في إحدى محاضراته التي تذاع عبر دائرة التلفزيونية في شركات وجامعات عبر الولايات المتحدة ( إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر )[47]. فقد استطاع هؤلاء المديرون بمواردهم العلمية المحدودة ووسائل النقل البسيطة و أساليبهم التنظيمية المبكرة ، أن يحققوا إنجازا يعد من عجائب الدنيا . ومما يلاحظ أن تطور الأساليب التي ساعدت في بناء الأهرام بلغ ذروته في مرحلة مبكرة في عهد الأسرة الرابعة ( 2900- 2750 ق . م ) في حين أن التطور الأخر المهم في هذه الحضارة وهو التطور في بزوغ فجر الضمير

( Dawn of Conscience ) لم يحقق إلا بعد فترة طويلة من ذلك . فالاختمار الخلقـي و الدينـي بلغ ذروته العالية في عصر المسلات في عهد الأسرتين الثامنة عشـرة والتاسع عشرة ( 1280 ـ 1205 ق. م ) [48]. وهذا هو مضمون العبارة الشهيرة أن طائر الحكمة ( المنيرفا ) لا يطير إلا عند الغسق ، وهو ما سنجده في عصرنا الحديث أيضا .

أما اليونان والتي استفادت من أصول الحضارات السابقة ، فإنها بحكمائها السبعة وفلاسـفتها الكـبار ، اعتـبرت الأعمال التجارية ضرورية ولكنها غير مرغوبة ومكروهة حيث وضعوا الصناع و الحرفيين في مرتبة أدنى . وجمهورية أفلاطون تعكـس رؤية أهل اليونان حيث الطبقة العليا فيها هي الحكام ( يقابلها في الإنسان القـوى العاقلة ) ، تليها طبقة المحاربين ( يقابلها الإرادة الإنسانية ) وأخيرا طبقة الصـناع والحرفيين ( يقابلها الرغبة في الإنسان ) وضمن هذه الطبقة العبيد[49]. وكان الرومان مثل اليونان فقد تحملوا تحت ضغط الضرورة النشاطات التجارية إلا أنهم أعطوا من يمارسها مركزا اجتماعيا متدنيا .

ومن جهة أقصى الشرق فإن الصينيين كانت لهم حضارة ذات ارث تأريخي عظـيم إلا إن عزلـتها القوية حدت من تأثيرها في الأزمنة . وفي الفترة التاريخية الأحـدث فـإن الكونفوشـية ( Confucianism ) نسبة إلى مصلح الصين الكبير كونفوشـيوس ( 551-479 ق . م ) كانـت تقوم على مبدأ الطاو ( Tao ) وهو سبيل الفضيلة والطريق المستقيم إذا سارت عليه البلاد تقدمت والوظائف ازدهرت وعـم الخـير وانتشر ، وإذا انزوت عنه تراجعت البلاد واعتزل الناس والوظائف وعـم البشـر وانتشـر . وتقوم الكونفوشية على الاقتداء بالحكماء أو الشخصيات المثالـية التـي تتمـيز بسـت عشر ميزة منها : الاستقامة ، الإخلاص ، الملامح الأخلاقـية ، تولـي الوظيفة الرسمية ، التودّد إلى الناس ، العمل النزيه المنفرد ،

الأدب وحسن السلوك ..الخ[50]. والواقع أن هذه المثل بطابعها العملي شكلت نموذجا للمواطن الصيني إلى الطريق المستقيم في السلوك وفي الوظيفة .

أما الأديان السماوية الكبرى فإن اليهود كانوا أكثر تقبلا للأعمال التجارية وكان إقراض الأموال بفائدة مقبولا وغير محظورعند اليهود . كما كان جمع الثروة واكتنازها سلوكا يهوديا مألوفا . في حين كانت المسيحية في البدء خلاف ذلك فقد ناهضت الكنيسة في العصور الوسطى الأعمال والنشاط التجاري وحكمتها من خلال قواعد وحدود مشددة واعتبرت إقراض الأموال بفائدة خطيئة دينية وجمع الثروة سلوكا وفعلا يتعارض مع تعاليم المسيح[51] .

أما الإسلام فإنه دين وسط ( وكذلك جعلناكم أمة وسط )[52] حيث حقق : الربط بين الخلق والعمارة ( هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها )[53]، الربط بين الآخرة والدنيا ( واتبع فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا )[54] ، الربط بين التجارة وواجبات المؤمن ( رجال لا تلهيهم تجارة ولا بيع عن ذكر الله )[55]. وفي الحديث الشريف ( التاجر الصدوق يحشر مع الشهداء والصديقين ) ، الربط بين المال والحق ( يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل )[56]. وإلى جانب الوسطية في الاعتدال والتوازن فإن الإسلام يمثل أساسا لتكوين شخصية أخلاقية فالرسول الكريم ( ص ) وهو القدوة كما وصفه الله ( وإنك لعلى خلق عظيم )[57] . وجاء بالحديث الشريف ( إنما بعثتم لأتمم مكارم الأخلاق ) . فالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الصدق ، الاستقامة، الأمانة ، الإيفاء بالعهد والحقوق، والتقوى .. الخ كلها سمات أخلاقية عملية للإنسان المسلم مطلوب تجسيدها في الحياة .

وفي العصور الوسطى ظهرت حركة الإصلاح الديني في المسيحية في أوروبا فكان أن بدأت بالظهور روح فريدة جديدة في عصر النهضة حيث بدأ المجتمع يعطي قيمة عالية للترشيد في الإنفاق والحماس في العمل وهي عناصر أساسية لما

يشار إليه بالأخلاق البروتستانتية ( Protestant Ethics ) . وبعد حركة الإصلاح حل الملوك والأمراء محل رجال الكنيسة فساهم هؤلاء في إيجـاد الروح التجارية (Mercantilism) لجمع الثروة من خلال نشاط الأعمال والتجارة لدعم الدولة(58).

وفـي الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أصدر آدم سمث ( A. Smith ) كـتابة المعروف ( البحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم ) الذي دعا فيه إلى حرية الأعمـال مشـيرا إلـى مـا أسماه باليد الخفية ( Invisible Hand ) التي تؤدي بالأعمـال وهـي تسعى لتعظيم الأرباح ومن خلال المنافسة الحرة ، إلى أن تحقق تعظـيم المـنافع للمجـتمع . واستمر ذلك لفترة طويلة رغم المشكلات الاجتماعية والأخلاقـية التـي أدت إليها حرية الأعمال وسعيها المحموم من أجل الربح حيث كانـت تعظّـم الأرباح على حساب العمال في حين شهدت المصانع ممارسات لا إنسانية في استغلال الأطفال وسوء معاملة النساء العاملات وسوء أوضاع العمل . وقـد كانـت الماركسية في منتصف القرن الماضي تمثل رد الفعل القوي على كل ذلك.

ولابد من الإشارة إلى أن روّاد الإدارة العملية في بداية هذا القرن كانوا يعملون مـن خـلال قواعـد العلـم الجديـد ( الإدارة ) الـذي دعـا إلـيه تـايلور ( F.W.Taylor ) ، إلى تقديم معالجة فنية – هندسية للممارسات و الآثار البغيضة التي كانت تشيع في الأعمال الصناعية والمصانع . إلا أن المشكلة كانت أعمق من ذلك . وكان الوعي بالمشكلة الحقيقية في مظاهرها الواسعة والعميقة لازال مبكرا . ولكـن المبدأ الذي ظهر جليا خلال التطور اللاحق هو أن الأعمال عندما تفشل في مـراعاة مصـالح المجتمع يكون من الضروري على سلطات المجتمع فرض هذه المصالح بقوة القانون وكان هذا هو مضمـون القانـون الحـديدي للمسؤولية ( Iron Law of Responsibility ) .

إن المسـؤولية الاجتماعية التي كانت تحمل توجها جديا نحو مصالح الأطراف الأخرى ومصالح المجتمع لجعل الأعمال تستجيب لها طوعا أو كرها ، كانت تحمل بعـدا أخلاقـيا ضـمنيا مـن أجل مراعاة التوازن بين الأنانية ( Egoism ) أي المصـلحة الذاتـية القصـوى لمـنظمات الأعمـال ( تعظـيم الـربح ) والإيثار ( Altruism ) أي مصـالح المجتمع القصوى . وسرعان ما أخذ يتطور هذا البعد الأخلاقي كاتجاه متميّز عن المسؤولية الاجتماعية وإن كان هو بحد ذاته مكملا لها ومؤشرا عليها . وفي هذا كله نلاحظ مرة أخرى أن تطور الرؤية الهندسية للإدارة أي تطـور الأسـاليب والطرق والوسائل كان أسبق ليكون التطور اللاحق ( فجر الضمير ) فيما بعد في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة .

**1-5- أخلاقيات الإدارة : نظريات ومداخل**

أصـبحت أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم العلمية وممارسة العملية مجالا مهما من مجالات المعرفة التي تستلزم قدرا من الدراسة المنهجية والخبرة المنظمة لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات والحالات المختلفة التي تواجه شركات الأعمـال والتـي تتسم بتعارض المصالح . ومن الواضح أن تزايد الآثار السلبية الـناجمة عـن الفضـائح الأخلاقية من جهة والآثار الإيجابية الناجمة عن السمعة الأخلاقـية في إيجاد الزبون ذي الولاء ( Loyal Consumer ) من جهة أخرى ، جعـل الشـركات أكـثر اهتماما بأخلاقيات الإدارة واستعدادا لتحمل نفقات تزويد مديـريها بالمعرفة المنهجية والخبرة المنظمة في هذا المجال . والأكثر من ذلك أن بعـض الشركات أخذت تقيّم المديرين وبقية أفرادها وفق معايير أخلاقيات الإدارة إلى جانب المعايير الأخرى . وإزاء هذه التوجهات في الشركات الحديثة فقد تزايدت الكتب المنشورة والدوريات وكذلك المؤتمرات والندوات العلمية والبرامج والدورات التدريبـية في هذا المجال ، مما أدى إلى تحقيق تطور كبير على صعيد المفاهيم أو الممارسات العملية .

وحيث أن الأخلاقيات كانت مع الإنسان منذ البدء وتطورت مع تطور جوانب حياته الذهنية والمادية ، لهذا فإن تمتلك أرثها التاريخي من التفكير والتطور . وهذا يفسر لماذا كان ينظر إلى الأخلاق كفرع من الفلسفة أو اللاهوت أو علم الدين ( Theology ) . والأخلاق الفلسفية تهتم بدراسة حياة الأخلاقية من منظور الرؤية الفلسفية للفرد صاحب هذه الفلسفة . فلدى أرسطو ( Aristotle ) كان المنظور يعتمد على الاعتدال والتوسط ، ولدى عمانوئيل كانت ( I.Kant ) كان المنظور يعتمد على حس الواجب ( Sense Of Duty ) والواجب العملي ، ولدى النفعيين على أساس المنفعة القصوى لأكبر عدد ممكن ، ولدى دعاة الغائية على أساس النتائجية ( Consequencism ) .. الخ . أما الأخلاق الدينية فهي التي تستمد أحكامها للسلوك الملائم من مصادر دينية ( في الأديان السماوية من الله وعن طريق الوحي ) . وعلى أساس هذين الفرعين الأساسيين يمكن أن نميّز بين أنواع من الأخلاقيات ( أنظر الشكل رقم 1-3 ) .

أولا : الأخلاق الوصفية ( Descriptive Ethics )

وهي التي تهتم بتحليل ودراسة الوقائع والحالات التي يتم الحصول عليها من المجالات المختلفة بما فيها الدراسات الأنثروبولوجية والاجتماعية والنفسية والثقافية وإجراء المقارنات بين الخصائص ولكن بدون أية أحكام أو تقييمات نسبية إزاءها .

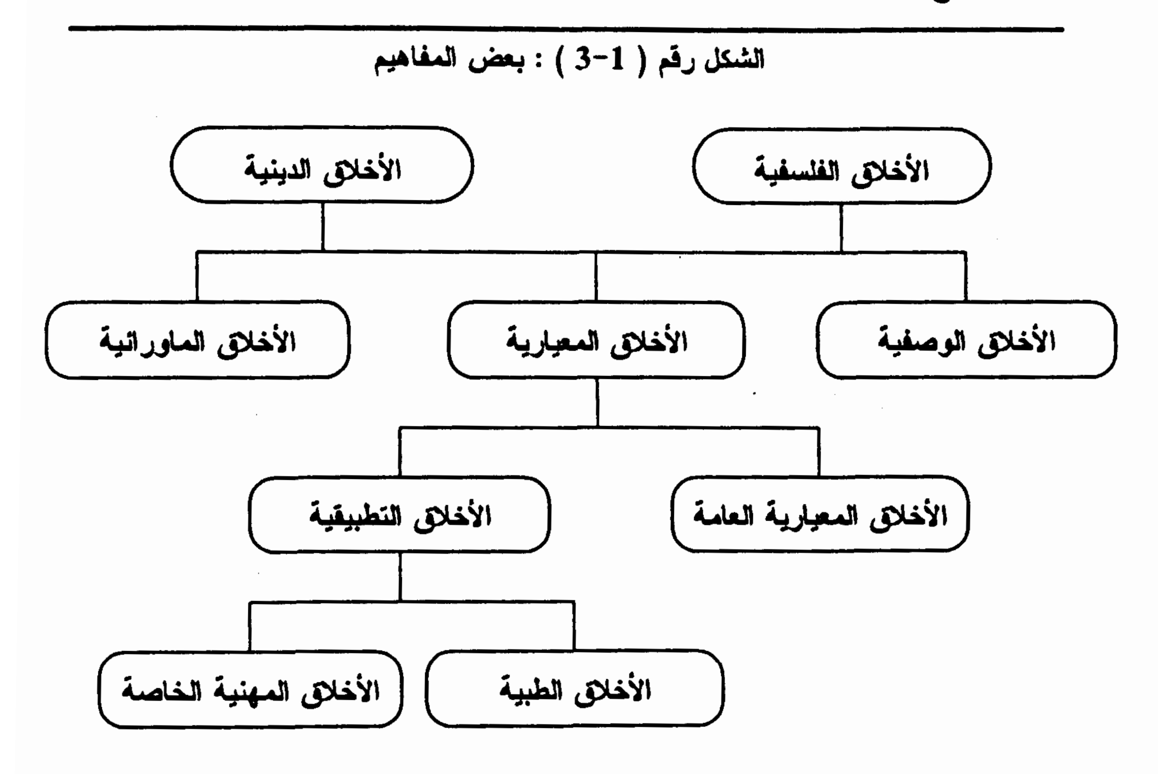
ثانيا : الأخلاق المعيارية ( Normative Ethics )

وهي التي تهتم ليس فقط بالتحليل والدراسة وإنما أيضا بقيمتها الأخلاقية ودلالتها وأهميتها النسبية ، وهذه تقسم إلى نوعين :

أ - الأخلاق المعيارية العامة : وهذه تهتم بالمبادئ العامة التي تقيم وتوجه السلوك الإنساني . كما في اعتماد الأحكام الأخلاقية العامة التي تعتمم كما في تقييم القرارات والمواقف على أساس أخلاقي صرف حيث أن ما هو أخلاقي هو مطلوب لا لأنه جيد أو نافع وإنما لأنه أخلاقي حسب ، أو في تقييم القرارات أو المواقف

على أساس النتائج كما في مذهب الغائية ( Teleology ) التي تحدد ما هو صائب وجيد بالنتائج المتحققة أو المتوقعة .

الشكل رقم ( 1-3 ) : بعض المفاهيم




Source: T.K.McElhineey (1993) : Medical Ethics, in Brett J.Cassens: Preventive Medicine and Public Health , Muss Publishing Co. Egypt, pp 349 - 50.

ب - الأخـــلاق المعيارية التطبيقية : وتهتم بالأحكام المتعلقة بالمشكلات الأخلاقية الخاصـــة والمعينة في أي مجال من المجالات . وضمن هذا تدخل أخلاقيات المهنة فـــتدخل فيها أخلاقيات الإدارة ( أو الأعمال ) : الأخلاقيات القانونية ، الأخلاقيات المحاسبية ، أخلاقيات السياحة ، وأخلاقيات الطبية .. الخ .

الأخـــلاق الماورائـــية ( Meta-ethics ) : وتهتم بدراسة الدلالات والتبريرات التي تكمن وراء المواقف الأخلاقية إضافة إلى طبيعة المفاهيم الأخلاقية . فهي تهتم

بأسئلة مثل : لماذا يجب أن يكون الفرد طبيبا ؟ وأكثر من ذلك التساؤل حول : ماذا يعني ما هو الطبيب ؟ .

فعلى صعيد المفاهيم والممارسات يمكن أن نميّز بين نوعين من الأخلاقيات هما:

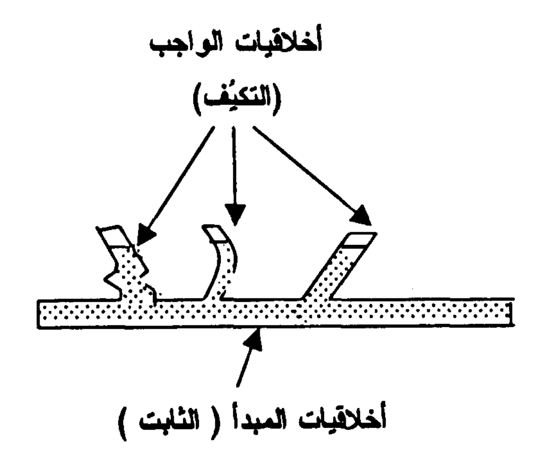
أولا : أخلاقــيات المبدأ : وهي تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مســاومة ولا مبادلة ( Tradeoff ) فيها سواء بين الصواب والخطأ ، أو بين صــواب أفضــل وصــواب ، أو بيــن خطأ أهون من خطأ . وهذا النوع من الأخلاقيات يقوم على القيم الغائية فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أو الشركة أو المجتمع .

ثانــيا : أخلاقيات الواجب : وهي تقوم على القيم النسبية والأساس فيها ما هو محدد فــي بيئــتها المحدودة ، فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين يتعلق بما تحــدده لوائــح أنظمــة الشــركة من واجبات . وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجــبات والمســؤولية ومــبادلة التكلفة والعائد ( على مستوى الفــرد مقابل الشــركة ) أو الشــركة الشركات الأخرى أو المجتمع ) والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته . فعندما يراد الحديث عن الولاء مثلا فإن أخلاقيات الواجب ترجع هذا الولاء ليس إلى سمعة أو مبدأ في الشركة وإنما إلى الموازنة الدقيقة ما بين ما يخسره الفرد عند ترك الشركة وما يربحه عند البقاء فيها وفي هذا السياق يصبح تعريف الولاء بأنه بقاء الفرد في الشركة المرتبطة بإدراكه لتكاليف ترك الشركة .

ويمكــن تمثــيل كــلا النوعين من الأخلاقيات من خلال الأواني المستطرقة ، فأخلاقــيات المبدأ هي قاعدة الأواني المستطرقة حيث هي الاعتقاد الثابت والأساس الــذي لا يتغير لافي السائل ولا في الشكل ، في حين تكون أخلاقيات الواجب هي الأوانــي بأشكالها وأحجامها وأوضاعها المتباينة . مع ملاحظة مهمة هو أن هناك

اتصالا قائما بين الاثنين دون إهمال ما يمثل القاعدة وما يمثل الحالات الخاصة ( أنظر الشكل رقم 1-4 ) .

الشكل رقم ( 1-4 ) : أخلاقيات المبدأ والواجب والأواني المستطرقة




ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى مسح روكيج للقيم لي قدمه ملتون روكيج ( M.Rokeach ) ويتألف من نوعين من القيم هما : القيم الغائية ( Terminal Values ) والقيم الوسلية ( Instrumental Values ) . حيث أن القيم الغائية تمثل الحالات أو الأهداف النهائية المرغوبة والتي يسعى الفرد إلى تحقيقها في حياته . في حين أن القيم الوسلية تمثل الطرق أو الوسائل المفضلة لإنجاز القيم الغائية(59). والجدول رقم ( 1-5 ) يقدم نماذج عن هذه القيم .

| الجدول رقم ( 1-5 ) : القيم الغائية والوسلية | |
|---|---|
| القيم الغائية | القيم الوسلية |
| - الحياة المريحة ( الحياة المرفهة ) | - طموح ( العمل الشديد ، المتطلع ) |
| - الحياة المثيرة ( الحياة المتوثبة الفعالة ) | - متفتح - واسع ( منفتح الذهن ) |
| - حسن الإنجاز ( المساهمة الدائمة ) | - مقتدر ( كفوء ، فعال ) |
| - عالم آمن ( التحرر من الحروب والنزاعات ) | - مرح ( طائش ، مبتهج ) |
| - عالم جميل ( جمال الطبيعة والفنون ) | - نظيف ( أنيق ، مرتب ) |
| - المساواة ( الأخوة ، الفرص المتساوية للجميع ) | - شجاع ( مقاوم من أجل معتقداته ) |
| - الأمان الأسري ( رعاية من تحب ) | - مسامح ( مستعد للعفو عن الآخرين ) |
| - الحرية ( الإستقلال ، الخيار الحر ) | - متعاون ( يعمل من أجل رفاه الآخرين ) |
| - السعادة ( الإكتفاء ) | - نزيه ( مخلص ، صادق ) |
| - التناغم الداخلي ( التحرر من الصراع الداخلي ) | - خيالي ( جريء ، وخلاق ) |
| - المودة الناضجة ( الألفة الروحية والجنسية ) | - مستقل ( معتمد على نفسه ، مكتفي ذاتيا ) |
| - الأمان الوطني ( الوقاية من الهجمات ) | - مفكر ( ذكي ، متأمل ) |
| - السرور ( حياة التمتع والفراغ ) | - منطقي ( متسق ، رشيد ) |
| - الخلاص ( الحياة المنقذة والأبدية ) | - محب ( متأثر ، متجاوب ) |
| - الإحترام الذاتي ( التقدير الذاتي ) | - مذعن ( مطيع ، ملتزم بالواجب ) |
| - الإعتراف الإجتماعي ( الإحترام ، الإعجاب ) | - مؤدب ( لطيف ، متصنع ) |
| - الصداقة الحقيقية ( الصحبة القوية ) | - مسؤول ( معتمد عليه ، معول عليه ) |
| - الحكمة ( الفهم الناضج للحياة ) | - منضبط ( ذو رقابة ذاتية ملتزم ذاتيا ) |

Source: M.Rokeach (1973): Nature of Human Value, Free Press, New York, cited in S.P.Robbins (2003): Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, p65.

وأن نـتائج درتسة هذين النوعين على الأفراد في المواقع المختلفة يكشف عن تبايـن القـيم الغائـية والقـيم الوسلية عند المديرين التنفيذين والأعضاء النقابيين والنشطاء في القضايا العامة في المجتمع . والجدول رقم ( 1-6 ) يوضح هذه القيم عند هذه الفئات .

ومما يرتبط بذلك التطور ظهور نظريات أخلاقيات الإدارة ومداخلها وفلسفات الأعمال المرتبطة بها .

الجدول رقم ( 1-6 ) : تدرج القيم الغائية والوسلية للتنفيذيين ، النقابيين والنشطاء

| التنفيذيون Executives | | النقابيون Union Members | | النشطاء Activists | |
|---|---|---|---|---|---|
| الغائية | الوسلية | الغائية | الوسلية | الغائية | الوسلية |
| 1.الإحترام الذاتي | 1. نزيه | 1.الأمان الأسري | 1.ذو مسؤولية | 1. المساواة | 1. نزيه |
| 2.الأمان الأسري | 2.ذو مسؤولية | 2.الحرية | 2.نزيه | 2.عالم آمن | 2.متعاون |
| 3.الحرية | 3.مقتدر | 3.السعادة | 3.شجاع | 3.الأمان الأسري | 3.شجاع |
| 4.حسن الإنجاز | 4.طموح | 4.الإحترام الذاتي | 4.مستقل | 4.الإحترام الذاتي | 4.ذو مسؤولية |
| 5.السعادة | 5.مستقل | 5.المودةالناضجة | 5.مقتدر | 5.الحرية | 5.مقتدر |

Source: S.P.Robbins (2003): Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, p65.

ولاشك في أن النظريات الأخلاقية تشكل أساسا لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المخـتلفة فـي التصرف الإنساني. وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال ، ودون التوسـع فـي ذلـك نشـير إلـى أن فولمير ( R.M.Fulmer ) في تناوله لأخلاقيات الإدارة أشار إلى وجود أربع نظريات أخلاقية هي[60] :

أ – الـنظرية التجريبية ( Empirical Theory ) : وتقوم على أن الأخلاق تشتق مـن التجربة الإنسانية وإن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام ، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولا وان ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا .

ب – النظرية العقلانية (Rational Theory) :وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد وما هو سيئ ، وإن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلاني وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك .

ج – نظرية الحدس (Intuitive Theory) : وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز لما هو صحيح عما هو خاطئ . وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة ، التربية الناقصة وغير السليمة ، وعوامل التنشئة غير الملائمة .

د – نظرية الوحي (Revelation Theory) : وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعده على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية .

إن المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات كما يتأثرون وربما بقدر أكبر بمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها مما يلقي بظلاله الكثيفة حتى على طريقة العمل بكل نظرية من هذه النظريات . ولا بد من التأكيد على أن المنظور المتباين الذي تقدمه كل نظرية في التعبير عن الحقيقة الأخلاقية يخلق أحيانا صعوبات إضافية في تحديد الخيار الأخلاقي الملائم مما يوجد الحاجة إلى تكامل هذه النظرية في رؤية متكاملة تساهم في زيادة الوضوح لما هو أخلاقي وما هو لاأخلاقي في الإدارة في المواقف المختلفة وحالات المصالح المتضاربة .

ويمكن أن نلاحظ أن هذه النظريات قد تساعد في تفسير جوانب من الظاهرة الأخلاقية وهي تلك المتعلقة بوسائل التوصل إلى ما هو أخلاقي أو لا أخلاقي كالتجربة ، العقل ، الحدس ، وأخيرا الوحي . والواقع أن الشرق بخصائصه المتميزة

ربما يكون في تجربته الأخلاقية أكثر ميلا إلى الحـــدس ( كقدرة ذاتية ) وإلى الوحي ( كقـــدرة إلهـــية ) لتظل التجربة والعقل كعوامل مكمّلة . في مقابل ذلك نجد الغرب أقــرب إلـــى الحســيات فـــي الــتجربة والاستقراء والاستدلال في العقل حتى لتبدو الأخلاقيات في الشرق أقرب إلى المبدأ ( الصواب صواب في كل الحالات ) في حين تــبدو في الغرب أقرب إلى المبادلات ( Tradeoffs ) حيث الصواب نسبي فيكون كذلــك فـــي حالة ويكون غير ذلك في أخرى . وفي هذا السياق يمكن أن نلاحظ أن قطاع الأعمال في الغرب تسوده ثلاث نظريات أخلاقية هي[61] :

أولا : الــنظرية النفعية ( Utilitarianism ) : وهي التي تقوم على مذهب المنفعة القـــائل بأن تحقيق أعظم الخير والنفع لأكبر عدد من الأفراد يجب أن يكون هو الهـــدف للسلوك الإنساني . أي إن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية وإن النشاط الصحيح ( الصواب ) هو الذي سينتج منافع صافية أكبر ( وتكاليف صافية أقل ) للمجتمع ككل . لهذا فإن الشركة يجب أن تكون لها أهداف تنظيمية واسعة لتشمل مـــنافع الأطـــراف المـــتعددة ، وإن تحقـــق الكفاءة بالمدلول الواسع : ربح أكبر ، استهلاك أقل للموارد ، تلوث أقل للبيئة ..الخ .

ثانـــيا : نظـــرية الحقوق والواجبات ( Rights and Duties Theory ) : وهذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقا يتمتعون بها ، وهذه الحقوق نوعان حقـــوق أخلاقـــية ( Moral Rights ) وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بوصفه كائنا بشريا ( Human Being ) بعض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه ومن أمثله هذه الحقوق حق العيش ، وحق الملكية ..الخ . والحقوق القانونية وهـــي التـــي تمـــنح الفرد من خلال القانون مثل حق الفرد في الحصول على محامـــي للدفاع عنه . ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة فـــي الحقـــوق هي إنها يجب أن توجد في علاقة تكاملية مع الواجبات . فحق

العيش للفرد يوحد بالترابط مع حق الآخرين في العيش ، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا .

ثالثا : نظرية العدالة (Justice ) إن العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف ، فالمنافع والأعباء لابد أن تتوزع على الجميع (وهذه هي العدالة التوزيعية) ، وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين وأن كاسري هذه القواعد يتعرضون للعقوبات (هذه هي العدالة الجزائية) . وفي كسر القواعد يمكن أن تنجم أضرارا وضحايا لابد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار (وهذه هي العدالة التعويضية) .

ومما يلاحظ على هذه النظريات أنها تستجيب بقدرة أكبر لمتطلبات الحياة العملية على أساس التكافؤ ما بين الأطراف، الأعمال والنتائج ، العوائد والتكاليف ، الجريمة والعقاب ، الأضرار والتعويض ...إلخ . وهي في هذا المعنى تستجيب لقطاع الأعمال الذي يجد أنشطته تخضع لقواعد صلبة من الربح والخسارة وحسابات دقيقة من تحليل التكلفة – المنفعة ، ونسب ومعاملات قائمة على المقايضة والمبادلة في أدق الأمور حتى تلك التي تتعلق بأهم شئ على الإنسان كالقيم وربما حياة الإنسان نفسها . ولنا في المثال الصارخ لفضيحة شركة فورد الأمريكية ما يكشف عن أبعاد هذه الحسابات للحقوق والواجبات وما يرتبط بها من عدالة . فمع ظهور سيارات بينتو (Pinto) في أواخر السبعينات ظهر واضحا أن هناك مشكلات في أنظمة السلامة أدت إلى أضرار كبيرة وحوادث مميتة . وقد يكون هذا أمر ممكن الحدوث ، إلا أن ما أثار مشكلة أخلاقية حقيقية هي أن الشركة كانت على علم بهذه المشكلات وأن هناك تقريرا داخل الشركة يتحدث عن تحليل التكلفة \ المنفعة . وحسب التقرير فإن استعادة السيارات كلها من أجل التصليح (حيث تصليح كل سيارة سيكلف 11 دولار ) سيكلف الشركة ( 137 ) مليون دولار وإذا تركت السيارات بدون تصليح فإن التقدير على أساس مدفوعات التأمين سيكون أقل.

فالـتقرير أشـار إلى احتمال مرجح بحدوث ( 180 ) حالة وفات ، وإن تكلفة كل واحدة ( 200 ) ألف دولار ، وحدوث ( 180 ) حالة ضرر تكلفة كل واحدة (67) ألـف دولار . وهذا ما سيكلف الشركة في مجموعه ( 45 ) مليون دولار . لهذا لم يتم استعادة السيارة من أجل التصليح[62].

ولاشـك فـي أن هذه النظريات تتلاءم مع النظرة الضيقة للأخلاقيات حيث أن قطاع الأعمال في نسقه الغربي يميل إلى تلازم الحقوق والواجبات في علاقة تشبه نمط العلاقة التجارية التي تتجسد في العقود كصيغة قانونية تحدد ما على الأطراف ويحميها القـانون ويحقق العدالة فيها المحامون من خلال المقاضاة إلى المحاكم . وهـذه الـنظرة التي تسودها المبادلة والمقايضة تجعل أخلاقيات الإدارة كنمط من العلاقـات الخارجـية ضيقة النطاق وقصيرة الأمد لا تخلو من المبدأ وإن كانت لا تخلـو مـن المصـلحة الذاتية الآنية وبما يحول الأخلاقيات إلى ميدان من ميادين الأعمـال . وربما هذا ما يتعارض مع نظرة أخرى ترى أن الأخلاقيات هي أكثر مثالية من أن تكون ميدانا للمبادلة والمقايضة وتتجاوز العقود إلى الثقة الطويلة الأمد كنمط من العلاقات الداخلية التي تمثل جزء من الالتزام الذاتي بما هو أخلاقي أكثر من كونه إلزام إجباري خارجي في ظل القانون .

وبالعلاقـة مع ذلك يمكن أن نقدم تصنيفا واسعا يشتمل على نظريتين لأخلاقيات الإدارة هما : المثالية الأخلاقية (Ethical Idealism ) والنظـرية التجـريبية (Empirical Theory) . والمثالـية الأخلاقية تقوم على ما يمكن تسميته بالمطلق الأخلاقـي أي مـا ينبغي أن يكون أخلاقيا . فهي تنطلق من المثل العليا التي يجب على الشركات والمديرين فيها الارتقاء إليها بغض النظر هل يؤدي ذلك إلى الربح أم عدمـه . وهذه النظرية في مطلقاتها الأخلاقية يمكن أن تقف على طرف نقيض مـن شركات الأعمال . لأن مثل هذه الشركات إذا لم تتمكن أن تطلق الخطوط إلى حيث يفترض أو يجب أن تكون فأنها يمكن تتخلى عن فكرة الشركة[63] .

وبالمقابل فإن دعاة الأعمال يرون أن المثالية الأخلاقية يمكن أن تصلح للمؤسسات الدينية والاجتماعية والجمعيات الخيرية ولكن ليس لشركات الأعمال التي هدفها تعظيم الربح .

أما النظرية التجريبية فهي تقوم على ما يمكن تسميته بالواقعية – النسبية أي ما هو كائن فعلا بوصفه تجربة تخضع للدراسة والتكميم والقياس . وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة لا تختلف عن أي معيار قابل للنظر والقياس في آثاره السلبية والإيجابية . فالقرار الأخلاقي واللاأخلاقي كلاهما يمكن أن يخضع لتحليل التكلفة\العائد وللمبادلات الرشيدة (Rational Tradeoffs) . فأحيانا الموقف الأخلاقي يمكن أن يدفع أي أن الموقف الصائب أخلاقيا يكون ذا عوائد أكبر من تكاليفه وأحيانا أخرى اللاأخلاقي يمكن أن يدفع . والواقع أن هاتين النظريتين تعبّر أشد التعبير عن حالة التناقض في الإنسان فهو لا يريد أن يكون مثاليا مطلقا ولكن في نفس الوقت لا يرغب أن يكون واقعيا نسبيا تجريبيا بالكامل . وكما يقول أحدهم (أن مجتمعنا يحتاج إلى شعرائه كما يحتاج إلى مؤرخيه) وإن الإنسان في كفاحه الطويل عبر القرون كان يمارس الفضيلة (Virtue ) وفي نفس الوقت يتوق إلى الرذيلة ( Vice ) كما أنه كان يمارس الرذيلة ولكنه في نفس الوقت كان يتوق إلى الفضيلة [64] .

وضمن هذا التطور يمكن أن نشير إلى مداخل أخلاقيات الإدارة حيث أن هذه المداخل يمكن أن تقدم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ومعالجتها في الشركات الحديثة. ونعرض فيما يأتي لهذه المداخل وفق تطورها التاريخي :

أولا : مدخل السمات الأخلاقية ( Ethical Trait Approach )

وهذا المدخل يقوم على أساس أن المدير الجديد (وكذلك العامل أو الموظف الجيد) من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين . وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين يكمن في

شخصـــيتهم المتمـــيزة أو ســـماتهم الموجهـــة نحـــو الأخلاق ( Ethics-Oriented Characteristics ) . أن المديريـــن ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالآتي[65]:

أ - الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.

ب - فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل .

ج - الفهـــم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات .

د - معرفة الوسائل المختلفة التي تكوّن المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.

هـــــ - معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة .

وكمـــا يظهـــر جلـــيا فإن هذه المدخل يركز على ما يمكن اعتبارهم ( أخلاقيين بالفطـــرة ) أو الذين يمتلكون سمات أخلاقية لا تتوفر لغيرهم . وبالتالي فإن عملية اختـــيار المديرين تحتل أهمية خاصة في هذا المدخل من أجل الوصول إلى هؤلاء المديرين ذوي السمات الأخلاقية المتميزة . إلا أن هذه المدخل لم يستطع حتى الآن أن يبلور السمات الأخلاقية الأساسية التي تمثله . فمن المعلوم أن مثل هذه السمات الكثيرة ولا حصر لها فالمديرون الأخلاقيون يتسمون إلى جانب ما ذكر أعلاه بأنه : أخلاقـــيوا الاتجاه في قراراتهم المختلفة ، يعملون على اختيار الأفراد ذوي السمات الأخلاقـــية ، يمـــتلكون قدرة عالية على التصرف الأخلاقي في المشكلات المحيّرة والمعقـــدة ..الـــخ . والسلسلة تطول مما يجعل توفرها في أي مدير مسألة في غاية الصـــعوبة أن لـــم تكن مستحيلة . كما أنه ليس هناك اتفاق على عدد وتسمية هذه الســـمات كســـمات أساســـية ممثلة لهذا المدخل وربما هذا نابع من أن الاعتبارات الأخلاقـــية لا زالت بعيدة عن أن تكون أساسية في اختيار وتكوين المديرين . هذا بالإضـــافة إلى أن البعد الأخلاقي يحمل تكلفته العالية أو على الأقل الفرصة البديلة

الضـــائعة جــراء خسارة الميزة الناجمة عن الفعل المحايد من الناحية الأخلاقية او الفعــل غـــير المشــروع . فإذا كان ثلثا الشركات الخمسمائة الكبرى في الولايات المتحدة يقوم بأعمال غير مشروعة كما أشرنا إلى ذلك ، فإن هذه يعني أن الالتزام بالبعد الأخلاقي سيكون ذا تكلفة أكبر في ظل الاهتمام بخلق الميزة التنافسية وأحيانا عن طريق عمل ما هو غير صائب وغير مشروع ! . وفي بيئة مثل هذه البيئات لا يكون المديرون ذوو السمات الأخلاقية مديرين جيدين من منظور الكفاءة بالتأكيد .

ثانيا : مدخل المعايير الأخلاقية ( Ethical Standards Approach )

وهذا المدخل خلافا للمدخل السابق لا يتعقب سمات الأشخاص المتميزين أخلاقيا وإنما ما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس وما يجلونه . لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجمـــــوعة محددة من المعايير ( القـــيم المشتركة ) التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقـــي للعمـــل الإداري . والواقع أن هذه المدخل يؤدي إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع الشركات انطلاقا من أن بعض القيـــم والمعايير ذات سمة عالميـــــة . فكما يقول جيـــردالي كـــــايدن ( G.E.Caiden ) في دراسته عن ( أخلاقيات الخـــدمة العامة : ما العمل ؟ ) لقد ( تشـــابهت القوانين الأخلاقية في الحضارة المختلفة مثل قوانين حمورابي وقانون موسى والقانون الاثيني والقانون الروماني والتعاليم الصينية الكونفوشية على الرغم مـــن أن واضـــعي هـــذه القوانين لم يعرفوا بعضهم وهو أمر يدل على عالمية هذه المبادئ والقواعد الأخلاقية [66] ) . ومع ملاحظاتنا على هذا الرأي فإنه لا يمنع من أن الشـــركات التـــي تعمل في بيئات المختلفة يمكن أن تسعى إلى صياغة المعايير والقيم الأخلاقية الخاصة بها . ولقد حدد رو وزميله ( Rue and Byars ) خمسة من هذه المعايير هي : الامتثال للقانون ، الأمانة ، العدالة ، الجرأة الوظيفية وأخيرا الاهتمام بالأنشطة المؤثرة بالآخرين لجعلها نافعة قدر الإمكان[67].

ومن الواضح أن مثل هذه المعايير والمبادئ يمكن وضعها للشركات والمديرين والعاملين والزبائن ( أنظر الجدول 1 -7 ) وان كان ذلك بحاجة إلى المزيد من الجهد والتطوير للتوصل إلى الإتفاق . مع التأكيد على أن هذا المدخل يواجه تحديا آخر يتأتى من الكثير من دعاة الأعمال الذين يرون أن ما هو مشترك في هذه القيم والمعايير هو أقرب إلى المجال المهني منه إلى المجال الأخلاقي . ولقد أشار ميشيل ماكوبي ( M.Maccoby ) إلى أن مديري الشركات عبر العالم يتبعون نفس الأساليب التي يرونها في الأفلام وبرامج التلفاز . فهم يطيرون حول العالم في درجات الأعمال ، يأكلون نفس الطعام ويشربون نفس الشراب ، ينزلون في نفس الفنادق ، وحتى اللغة نفسها وهم يعتقدون أن لهم نفس الأفكار. وان هؤلاء في مختلف دول العالم كما يقول ماكوبي لهم نفس الخصائص الأجتماعية وهم يتقاسمون نفس الحاجات والمعايير القوية من اجل الإنجاز والتميز المهني [68]. ومع جدية هذا الإتجاه فأنه يواجه مشكلات كثيرة تتمثل في أن ما يعزز التميز المهني ينمي الخصوصيات في كل مهنة وخصوصية القيم والمعايير المهنية الخاصة بالإرتقاء بتلك المهنة وبالتأكيد إن جانبا مهما من هذا الإرتقاء سيكون على حساب ما هو مشترك في القيم المعايير.

وكما نرى فإن هذا المدخل لا زال يتطور على أساس المزيد من التخصص حيث كل مهنة أخذت تصنع لها مجموعة من القواعد والقيم الأخلاقية التوجيهية لأعضائها وكل شركة تصنع لها مدونة أخلاقية خاصة بقيم الشركة .

وهكذا أصبحنا نجد أن هناك أخلاقيات العلاقات العامة وأخلاقيات المحاسبة وأخلاقيات السياحة وأخلاقيات التسويق . وإن التطور مفتوح ليشمل مجالات النشاط الإنساني الأخرى .

الجدول رقم ( 1-7 ) : مبادئ ومعايير أخلاقية للشركات والمديرين والعاملين والزبائن

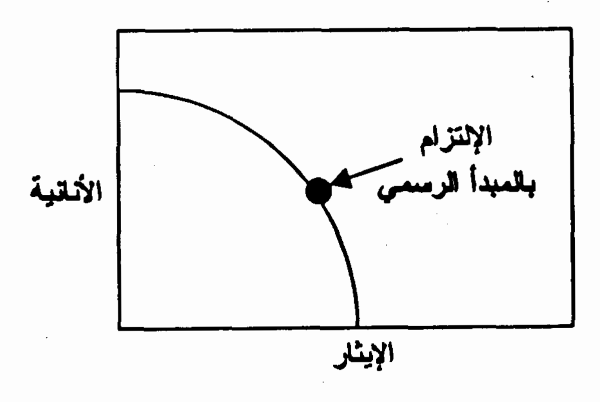
| أولا : مبادئ للشركات | ثانيا : مبادئ للمديرين | ثالثا : مبادئ للعاملين | رابعا : مبادئ للعملاء |
| --- | --- | --- | --- |
| 1- أن تضع كل شركة مدونة أخلاقية والاطلاع الرسمي للعاملين عليها .<br>2- تسمية لجنة الأخلاق في الشركة لتقديم المشورة الأخلاقية والبت الأخلاقي في القضايا المحيّرة .<br>3- تحديد المنطقة الرمادية والتصرفات التي تدخل فيها وتحديد موقف الشركة منها .<br>4- التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي للشركة .<br>5- انتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة .<br>6- وضع الحوافز للتصرفات المدعمة للسمعة الأخلاقية للشركة .<br>7- حق المعرفة للعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحملة الناجمة عن عمل الشركة .<br>8 - المبادرة الأخلاقية داخل الشركة وخارجها . | 1- اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتنظيم الربح.<br>2- الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع .<br>3- التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها .<br>4- التحديد للمنطقة الرمادية في مجال عمل كل مدير وتحديد الموقف الأخلاقي الملائم في كل حالة .<br>5- العمل وفق أولويات:مصلحة المجتمع أولا ، مصلحة الشركة ثانيا، ومن ثم المصلحة الشخصية .<br>6- التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه .<br>7- قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير .<br>8- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين .<br>9- المنافسة الشريفة مع المنافسين في السوق . | 1- مع مراعاة عدم العمل من أجل مصلحة شخصية غير مشروعة ، يجب العمل وفق أوليات: مصلحة المجتمع أولا ، مصلحة الشركة ثانيا ، ومن ثم المصلحة الشخصية .<br>2 - عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع القانون أو المدونة الأخلاقية للشركة .<br>3 - الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند التعامل مع الأعلى والزملاء والمرؤوسين .<br>4 - إفشاء الحقيقة في المواقف التي تهم وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله . | 1- مبدأ الحد من النزعة الاستهلاكية.<br>2 - مطالبة الشركات بوضع مدونات أخلاقية والالتزام بها .<br>3- مطالبة الشركات بمبدأ الشفافية وإطلاع الزبائن على المخاطر والأضرار الناجمة عن سلعها وخدماتها.<br>4- توخي المنفعة المشتركة وعدم الضرر أو الإيذاء بالزبائن الآخرين أو المجتمع .<br>5- مبدأ المواطنة الأخلاقية . |

ثالثا : مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي ( Obligation to a Formal Principle )

وهـذا المدخـل يحـاول أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعـتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير . فأساس هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح .

الحـد الأول ويتمـثل بالأنانـية ( Egoism ) أي تحقـيق أقصى المصالح الشخصـية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاه الشخصي للمدير . والحد الثاني هـو الإيـثار أو الغـيرية أي حب الغير ( Altruism ) أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعـية وفـق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد . ولان كلا الحدين يمثلان حالة الـتطرف لذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولا هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة الـتوازن بيـنهما . والشكل رقم ( 1-8 ) يوضح ذلك من خلال الإطار الأخلاقي لهذا المدخل . ومن الممكن تحقيق هذا الجمع المتوازن من خلال الالتزام والامتثال للوجبات التي يحددها القانون والمدونة الأخلاقية التي تقرها الشركة .

**الشكل رقم ( 1-8 ) : الإطار الأخلاقي لمدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي**




**Source: J.M.Ivancevich, et. al, op cit. p 654.**

إن الـتطور الطبيعـي لهذا المدخل لابد أن يفترض فكرة الإعتدال الأرسطي ( Moderation ) . حيث التوسط بين بعدين متطرفين كما في الإسراف والتقتير

يكـــون في الإعتدال فيهما من خلال الترشيد او الإنفاق الرشيد . وهذا ما يمكن ان يمثله المبدأ الرسمي كتوسط بين الأنانية والإيثار. مع التأكيد على أن الإعتدال لا يكون بالمعنى المطلق فلا يمكن الحديث عن بعد أخلاقي في الإعتدال في الشر بصيغة أهون الشـــرين مـــثلا( فـــلا إعتدال في لعب القمار أو تعاطي المخدرات أو في التعسف في استخدام السلطة أو النفوذ أو في الرشوة .. الخ ) . لأن مثل هذا المفهوم يجعل الإعتدال محـــايدا مـــن الناحـــية الأخلاقـــية فـــي حيـــن أن ما نطرحه هو الإعتدال المرتبط بالأخلاقيات.

لهذا فأن التزام الإدارة بواجباتها المحددة لا يمكن أن يكون عند نقطة الوسط بين المصـــطلحين (الأنانـــية والإيـــثار) بل أن الموقف الأخلاقي يتطلب الانحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية . لهذا فإن هذا المدخل لابد وأن ينحى منحى مكمـــلا فـــي حالة تعارض المصالح من خلال ترتيب أولويات يمكن أن يهتدي بها المديـــرون ويلـــتزمون بها في مثل هذه المواقف المتعارضة . ففي حالة تعارض مصلحة الشركة مع مصلحة المدير الشخصية يكون انحياز المدير لمصلحة الشركة. ويقـــدم روبـــرت أوستن ( R.W.Austin ) دليلا ويدعو المديرين إلى تبنيه لدعم أخلاقيات الإدارة ويتكون من المبادئ الثلاثة الآتية[69]:

أ – أن يضع المديرون مصلحة شركتهم قبل مصلحتهم الشخصية .

ب – أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة شركتهم وقبل مصلحتهم الشخصية .

ج – ألا يفشوا سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها .

وللتوضيح نشير إلى أن الامتثال للقوانين والأنظمة يفرض على المدير أن يلتزم بالمواصـــفات القياســـية ، ولكن في بعض الأحيان يتعارض هذا الالتزام مع مصلحة الشـــركة مما قد يعرض مصلحته الشخصية للخطر . إن ترتيب المصالح في مثل هـــذه الحـــالات يكـــون : الالتزام بالقانون ( مصلحة المجتمع ) أولا لأن التضحية

بمصلحة المجتمع أكثر خطورة مقارنة بمصلحة الشركة ( التي هي جزء من المجتمع ) .

إن المداخل السابقة رغم تميزها عن بعضها إلا أنها تتكامل فيما بينها . فإذا كان مدخل السمات يؤدي إلى اختيار المديرين ذوي السمات الأخلاقية وتجنب الفاسدين ، فإن مدخل المعايير الأخلاقية يمكن هؤلاء المديرين ذوي السمات الأخلاقية من تحديد القيم والمعايير المشتركة ووضعها في مدونة أخلاقية لتكون مرشدا للعاملين فيما هو جيد أو سيئ من التصرفات في الشركة . في حين يساعد مدخل المبدأ الرسمي في تحقيق التوازن في المصالح و معالجة المواقف المتعارضة وفق أوليات ومبادئ يتزايد اعتراف الشركات بها لدعم السلوك الأخلاقي للمديرين .

كما إن هذه المداخل يمكن أن تساعد المديرين في صياغة سياستهم وخططهم لتحسين المستوى الأخلاقي لشركتهم . ولكي تكون هذه السياسات والخطط ذات تأثير فعال لابد من فهم حقيقة أن ممارسات وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة في المستويات الإدارية المختلفة ، وإنما تنبع من قيم معينة . أي ان إستجابات الأفراد للمواقف المختلفة لا يمكن النظر إليها وكأنها إستجابات آنية مباشرة على طريقة التجربة والخطأ أو الفعل ورد الفعل وإنما خلف هذه الاستجابات تكمن قيم مختلفة وما هو أكثر من ذلك قد تكمن خلفها فلسفات عملية مختلفة .

أن المديرين في سياستهم وخططهم ( وكذلك الأفراد في تصرفاتهم ) لابد أن يراعوا هذه الفلسفات العملية خاصة وإن كل واحدة منها لها مواضيعها وافتراضاتها الأساسية المختلفة ومآزقها الأخلاقية المتباينة . وإن هذا التباين يوجد فهما متباينا لما هو جيد وما هو سيئ ضمن الشركة الواحدة وربما في الموضوع الواحد . والجدول رقم ( 1-9 ) يوضح أن هناك ثماني فلسفات للأعمال سائدة ، وإن على المديرين أن يضعونها في الذهن عندما يعملون على تحسين المستوى الأخلاقي في شركتهم .

أن تزايد الاهتمام بهذه المجالات والموضوعات التي عرضنا لها إنما يكشف عن التطور الكبير الذي تحقق في المجال أخلاقيات الإدارة على صعيد المفاهيم والممارسات العملية في مواجهة الإهتمامات الأحادية الجانب لشركات الأعمال .
كما أن هذا التطور كان يبرز بعض الاتجاهات الواضحة إلى جانب اتجاهات أخرى لازالت في طور التكوين ، ويمكن أن نحدد هذه الاتجاهات في تطور أخلاقيات الإدارة فيما يأتي :

أولا : الانتقال من وسائل الضبط الخارجي إلى وسائل الضبط الذاتي داخل الشركة، ومن الأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار المديرين ، التدريب والتوعية ، النموذج الأخلاقي ، والثقة المتبادلة بين الشركة والعاملين ...الخ .

ثانيا : الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلق بثقافة وقيم الشركة لا بد من إعداد الأفراد فيها وتدريبهم عليها .

ثالثا : الانتقال من الاهتمام بمعايير الكفاءة من أجل تحقيق أهداف الشركة إلى الاهتمام بالمعايير الأخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة لتحقيق أهداف الشركة المتعددة . فإذا كانت الكفاءة تعني تحقيق مال أكبر ( تعظيم الربح ) فإن السمعة الأخلاقية هي مال أيضا .

رابعا : الانتقال من الأعراف الأخلاقية غير المكتوبة إلى المدونات الأخلاقية التي تشتمل على قواعد أخلاقية ومكتوبة وواضحة للإرشاد والتوجيه .

خامسا : الانتقال من المنظور الأخلاقي على المستوى التشغيلي القصير المدى إلى المنظور الأخلاقي على المستوى الاستراتيجي طويل الأمد .

الجدول رقم ( 1-9 ) : فلسفات الأعمال البديلة

| فلسفة الأعمال | الموضوع الأساسي | الافتراضات الرئيسية | المأزق الأخلاقية غير المحلولة للمديرين |
|---|---|---|---|
| 1- الداروينية الاجتماعية نسبة إلى نظرية الانتخاب الطبيعي لداروين . | - البقاء للأصلح | - الانتخاب الطبيعي : في تجاوز العقبات ما يضمن تحسين الشخصية الإنسانية . | -هل يسعى المديرون ومنظماتهم امتلاك ميزة غير عادلة بطريقة لا أخلاقية ؟ |
| 2- المكيافيلية نسبة إلى نيكولاي ميكافيلي | - فعل أي شيء لكسب العمل | - صنع القرار عمل مجرد ليس أخلاقيا أو لا أخلاقيا، الأخلاق مسألة شخصية ، الضرورة الاقتصادية والنفعية سائدة في الأعمال ، والغاية تبرر الوسيلة. | - هل للمنافسة غاية مدمرة وإضرار بأي فرد إذا استلزمت ذلك ؟ |
| 3- النسبية الأخلاقية . | -عندما تكون في روما أفعل ما يفعل الرومان | -الأخلاق تحدد بما تتوقعه الجماعة وليس بالمصلحة الشخصية ، القبول الاجتماعي هو المعيار وكيف ينظر بالتلفزيون عملي ؟ أنظر لعملك بوصفه مراقبا نزيها . | -عند إرسال المديرين عبر البحار ، ما هي الأخلاق التي يتبعونها ؟ |
| 4- القانونية الصرفة : التقيد الحرفي بالقوانين. | -القوانين ليست ملزمة أخلاقيا. | -القوانين عقبة مزعجة ، إن الجيد مقابل السيئ مسألة أخلاقية وليس مسألة قانونية. | -هل المديرون يشجعون على استخدام التبرير الأخلاقي لكسر القانون ؟ |
| 5- القانونية الأخلاقية | -الأخلاقيون يتبعون رسالة القانون | -القوانين تأمر باحترام الأخلاق لأنه تقيد الجانب الفوضوي للطبيعة البشرية، والقواعد مطلوبة في عالم الذئاب . | -هل هذا يشجع المديرين على اتباع حرفية القانون وليس روح القانون ؟ |
| 6- المسؤولية الاجتماعية | -أخذ المبادرة الاجتماعية والأخلاقية طوعيا. | - شركات الأعمال قادرة على تنظيف بيئتها من خلال الضبط الذاتي المسؤول اجتماعيا، بالضبط الذاتي هناك حاجة أقل للتدخل الخارجي في قضايا الأعمال . | -هل هذا يجعل المديرين في الشركات يعملون من أجل ما هو أقل من حصتهم ؟ |
| 7- المساءلة القانونية . | - القيام بالمبادرة لأن أحدهم يراقب. | - إن المراقب الخارجي الموضوعي يجب أن يضبط القرارات التنظيمية لضمان المسؤولية الاجتماعية . | - هل هذا يعمل على تآكل امتيازات صنع القرار الإداري ؟ . |
| 8- الذرائعية ( Pragmatism) | - متابعة أو اتباع مسلك النشاط الأكثر عقلانية . | - انسجاما مع العملية العقلانية ، فإن الأخلاق تشبه العلم ، وهي أساسا عملية حل المشكلة . إن الأنشطة المحددة هي وقائع تتحدث بصوت أعلى وأقوى من الكلمات أو المثل . التقدم الأخلاقي والاجتماعي ناتج عن خيار علمي مستقل ضمن إطار رأسمالية المشروع الحر . | - هل إن الاعتبارات العاطفية أكثر الأحيان تهمل التحليلات والاعتبارات العلمية العقلانية ؟ |

Source: R.Kreitner, op cit, pp742-3.

سادسا : الانتقال من مبدأ ميكافيلي ( الغاية تبرر الوسيلة ) إلى المبدأ الجديد في ( إن الوسيلة من طبيعة الغاية ) .

سـابعا : الانتقال من الأخلاقيات الذاتية إلى الأخلاقيات المهنية ، فرغم أن الإدارة لازالت في الكثير من دولنا العربية لم تحظ بالاعتراف الكامل بوصفها مهنة شأنها شـأن الطـب والقانون إلا أن أخلاقيات المهنة الإدارية تتطور بالاتجاه المهني بما يقوي مقومات الإدارة كمهنة مثل المهن الأخرى .

ثامـنا : الانتقال من عملية التقديس للتكميم حيث الجوانب الاقتصادية والفنية تدعم التقيـيس لسهولة قياسها ، إلى توسيع الإطار ليشمل ما هو صعب القياس أيضا بما في ذلك الحدس الأخلاقي ( Ethical Intuition ) في القرار الإداري والتصرفات الإدارية المختلفة .

تاسـعا : الانـتقال من الزبون هو العامل ـــ س المفقود في أخلاقيات الإدارة إلى المـزيد مـن تأثير الزبون في أخلاقيات الإدارة ليكون الزبون هو العامل المطلوب فيها.

عاشـرا : الانـتقال مـن اهـتمام أخلاقيات الإدارة بمبادئ وتصرفات مستخدمي الحاسـبات ( مدخلـي البيانات والمحللين والمبرمجين والمستفيدين الآخرين ) إلى الاهتمام بشبكات المعلومات والإنترنيت وبرامج وتطبيقات الذكاء الصناعي والبرامج الخبيرة والإنسان الآلي ( أنظر الإطار رقم 4 ) .

أحـد عشر : الانتقال من أخلاقيات الإدارة الموجهة ضد إساءة استخدام السلعة أو الخدمـة إلـى أخلاقـيات الإدارة الموجهـة ضد إساءة استخدام المعرفة في الشركات القائمة بشكل متزايد على المعرفة .

اثنـي عشـر : الانـتقال من قواعد ومبادئ الأبواب المغلقة والكواليس وتصنيفات ( سري ) و( سري وشخصي ) و( سري للغاية ) إلى مبادئ الشفافية والإدارة المرئية حيال العاملين والجمهور .

الإطار ( 4 ) : المثال التوضيحي عن مبدأ ( أنا لا أوذي البشر )

في المستقبل يمكن تصور أن تطبيقات الذكاء الصناعي ( AI )ستكون واسعة ومتنوعة . وأن أحد تطبيقات الذكاء الصناعي هو استخدام اللغة الطبيعية ( Natural Language ) في برامج الحاسب الآلي . ولنتصور أن أحد الباحثين وضع برنامجا مشفرا أي كلمة سر تخوله استخدام البرنامج ( لكي لا يطلع عليه الآخرون) . فاراد إن يبرمج الحاسب على الرد بقوة على كل من يحاول أن يطلع على البرنامج دون أن يكون مخولا بذلك لعدم معرفته بكلمة السر . فدار الحوار الآتي بين الباحث الذي يعد البرنامج والحاسب .

الباحث : ماذا ستقول إذا جاء أحدهم وطلب معلومات عن هذا البرنامج المشفر.

الحاسب : سأطلب كلمة السر.

الباحث : إذا لم يكون لديه كلمة السر ، ماذا ستقول ؟ .

الحاسب : لا يمكنك الاطلاع على البرنامج بدون كلمة السر.

الباحث : أريد ردا أقوى من هذا .

الحاسب : سيكون الرد : أنك غير مخول بالاطلاع على البرنامج .

الباحث : أريد ردا أقوى من ذلك .

الحاسب : ليس من حقك أن تطلب هذا .

الباحث : أقوى .. أقوى من هذا .

الحاسب : أنا لا أجرح مشاعر البشر. . أنا لا أوذي البشر

* من المتوقع أن البرامج في المستقبل سوف تزود بمثل هذه المبادئ من قبل الشركات المصنعة وهذا جزء من أخلاقيات الحاسب وتطبيقاته المختلفة وهو أيضا جزء من الوقاية من إساءة استخدام الحاسب وبرامجه ضد البشر .

### 1-6- مدونة أخلاقيات الإدارة

لقــد درجت الشركات منذ سنوات ليست بالقليلة على إصدار ما يسنى بتصريح بقــيم الشركة . وكان صدور مثل هذا التصريح تطورا مهما على طريق أخلاقيات الإدارة ، إلا أنـــه لم يكن كافيا . وهذا يعود إلى أن هذه التصريحات كانت تستهدف أمرين على الأقل :

الأول : تقديـــم صورة ملخصة وواضحة عن أولوياتها للجمهور والمجتمع وأصحاب المصلحة .

الثانـــي : إعطاء العاملين نقاط بؤرية ( Focal Point ) في توجيه أعمالهم لتحديد خـــياراتهم وتوجهـــاتهم في مبادراتهم ومشروعاتهم الحالية والجديدة في الشركة .

ولكـــن مـــا هـــي هـــذه القيم في تصريحات شركات الأعمال القائدة ؟ إن مراجعة التصريحات الخاصة في قيم الشركات تظهر الملاحظات التالية :

أولا : إن القـــيمة فـــي هذه التصريحات ليست بالضرورة قيمة أخلاقية أو إلتزام ذا طابع أخلاقي بقدر ما يعني تفضيلات أساسية للشركة من أجل التميز على المنافسين الآخرين أو في إجتذاب الزبائن تحت تأثير هذه القيم التي قد تكون مرتبطة بالخيال والســـحر في والت ديزني أو بالتقدم التكنولوجي في شركة سوني أو خدمة الزبون بلا حدود كما في شركة نوردستروم .

ثانيا : إن قيم الشركة عادة ما تكون مرتبطة بطبيعة عمل الشركة وأغراضها فمثلا إن شركات العطور تحاول أن تبرز قيم الجمال الذي يقدم للمرأة بلا حدود ، وشركة الأغذية تركز على الإستجابة الأفضل للأذواق والطعم الشهي .. الخ .

ثالـــثا : إن هذه القيم في الحالات الكثيرة هي قيم أعمال في جوهرها أكثر مما هي أخلاقـــيات في جوهرها ، دون أن يعني ذلك أن الشركات لا تميل إلى تضمين هذه التصـــريحات ما يخاطب قيم الأفراد في النزاهة والإستقامة أو توجيه العاملين نحو المسؤولية الإجتماعية في تأدية أعمالهم ، ولكنه ليس بالضرورة هو الجوهر المعني

بهذه الصريحات . والجدول رقم ( 1-10 ) يوضح القيم الجوهرية في مجموعة من الشركات .

الجدول رقم ( 1-10 ) : القيم في تصريح الشركات

| شركة ميرك ( Merck ) | شركة سوني ( Sony ) |
|---|---|
| 1. المسؤولية الإجتماعية للشركة<br>2. التميز الواضح في جميع جوانب الشركة<br>3. الإبتكار القائم على العلم<br>4. النزاهة والإستقامة | 1. الإرتقاء بالثقافة اليابانية والمكانة الوطنية<br>2. أن تكـون ريـاديـة ، لا تتبع الآخرين اعمل المستحيل<br>3. تشجيع القدرة والإبداع الفرديين |
| **شركة نوردستروم ( Nordstrom )** | **شركة والت ديزني ( Walt Disney )** |
| 1. خدمة الزبون فوق كل شيء آخر<br>2. العمل المثابر والإنتاجية الفردية<br>3. عدم الرضا أبدا<br>4. التميز في الشهرة ، كوننا جزء من شيء متميز | 1. لا سخرية<br>2. رعاية ونشر القيم الأمريكية المفيدة<br>3. الإبداع ، الأحلام ، والخيال<br>4. الإهتمام الأقصى بالإتساق والتفاصيل<br>5- الإدامة والمحافظة على ديزني الساحرة |
| **شركة فيليب موريس ( Philip Morris )** | |
| 1. الحق في حرية الإختيار<br>3. تشجيع المبادرة الشخصية<br>5. العمل المثابر والتحسين الذاتي | 2. الفوز : ضرب الآخرين في تنافس شريف<br>4. لفرصـة القائمـة على الإستحقاق ، لا أحد جدير بشيء بدون إستحقاق |

Source: James C.Collins and J.I.Porras (1996): Building Your Company's Vision, HBR, Vol.(74), No.(5), Sep-Oct, pp163-175.

ولقـد كان التطور المهم بعد ذلك يتمثل في سعي الشركات إلى إصدار مدونات أخلاقـية . حيـث أن أخلاقـيات الإدارة ( Code of Ethics ) كما تؤكد التجارب الكثيرة لشركات الأعمال ، تمثل نتاجا للخبرة المتراكمة فيها . وهذه الخبرة بقدرما تحمـي الشركات في حالات عديدة من سوء التصرف ( Misconduct ) من قبل

العاملين ، فإنها تحمي الشركة أمام الجمهور لأن الشركة التي لا تسجل عليها أو على العاملين فيها أعمال وأنشطة فير مشروعة تحتل مكانة وتكوّن سمعة ترتكز عليها في كسب تعاون وتعاطف الجمهور معها . لهذا لجأت الشركات من أجل تحقيق ذلك إلى تبني وإصدار مثل هذه المدونات . ففي مسح شارك فيه ( 673 ) مبحوثا من كبرى الشركات الأمريكية ظهر إن ( 77٪ ) من المبحوثين لدى شركاتهم مدونات سلوك رسمية ، وإن الشركات الأكبر منها كانت تستخدم على الأرجح المدونات بنسبة (97٪ ) للاسترشاد بها [70] .

أن مدونة الأخلاق هي عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة (أو أية منظمة أخرى ) تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك في الشركة . وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات الشركات مما يجعلها في بعض الأحيان غير واقعية خاصة عند المبالغة في ذلك . كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه الشركة مرارا . وبعض الشركات يحتفي بهذه المدونات فيصدرها في نشرة خضراء أنيقة أو كراسة للتعريف بها . وفي أحيان أخرى يكون الإطلاع عليها رسميا بأخذ توقيع العاملين لضمان الالتزام بها . وفي بعض الشركات تشكل لجنة الأخلاق تأخذ على عاتقها القيام بدراسات الحالة عن المشكلات الأخلاقية وأجراء التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي في الشركة .

ومن الضروري أن نشير إلى أن شركات الأعمال ميّالة الآن أكثر من أي وقت مضى إلى إصدار مدونات أخلاق أو مدونات سلوك (Codes of Conduct) نظرا لما تقوم به من وظائف مهمة يمكن إيجازها بالآتي :

أولا : إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجوانب المادية التي ظلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام . إن هذه الموازنة يمكن أن تساهم في إعادة النظر

في العلاقة بين الشركة والعاملين وكذلك الشركة وزبائنها من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للشركة . لقد أشارت المسوح إلى أن شركات الأعمال ( وربما المؤسسات الحكومية أيضا ) تعاني من تدني مستوى ولاء العاملين . ففي دراسة تضمنت نتائج مسح أظهرت أن الولاء أصبح شيئا من الماضي حيث أن (73٪ ) من المبحوثين المشاركين في المسح أكدوا أن الولاء في العمل كان موجودا في السابق ولم يعد الآن ، وأن (57٪ ) منهم أكدوا أن ولاءهم لشركتهم الآن أقل مما كان عليه قبل خمس سنوات ، وأن (73٪ ) أكدوا أن شركتهم أقل ولاء لهم مما كانت عليه قبل خمس سنوات [71]. ومن الممكن أن نقول أن تزايد الاعتقاد بتراجع الولاء يفسر الإهتمام المتزايد ببعث الولاء من خلال التأكيد على القائد ذي الولاء والعامل ذي الولاء والزبون ذي الولاء والإدارة القائمة على الولاء (Loyalty Based Management) . وبقدر ما يحمل الولاء شيئا من المصلحة المتبادلة بين الشركة والعاملين والزبائن ، فإن الولاء وبدرجة كبيرة يعتمد ويقوم على الثقة (Trust) كقيمة في الاقتصاد الجديد الذي يتجه أكثر فأكثر نحو اقتصاديات الثقة . والمثال الذي تقدمه سلسلة أوليف جاردين (Olive Garden) يكشف عن أهمية الثقة في الولاء . فهذه الشركة التي تعتبر المديرين لديها هم الموجودات الأكثر قيمة ، عندما تفتح مطاعم لها تختار المديرين من بيئة المطاعم المحلية لا لشيء إلا لأن الجماعة المحلية تعرفهم وتثق بهم[72] . فعندما تكون موضع ثقة فإن أقصى الأرباح يكون نزيها فليس كل ربح هو لا أخلاقي لأن الربح مفهوم محايد وهذا أمر بديهي فالأصل هو كيف تحقق هذا الربح أي مشروعية الوسيلة والسلوك المؤدي إليه [73] .

ثانيا : إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية . وبالتالي فإنها تجنب الإدارات

المخـــتلفة والعاملين فيها من سوء التصرف الأخلاقي ومنحهم قدرة أكبر على مواجهة المآزق الأخلاقية وحالة عدم التأكد الأخلاقي(Ethical Uncertainty) التي تعاني منها شركات الأعمال على نطاق واسع .

ثالـــثا : إن المدونـــة الأخلاقية بوصفها مدونة لأخلاقيات الإدارة تساهم في تطوير مهـــنة الإدارة لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية ومكانتها وأسس الدخول فيها شأنها شأن المهن الأخرى لكي لا تظـــل الإدارة بعـــيدة عـــن التخصص المهني وعن قواعد الإختبار والاختيار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها .

رابعا : إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط من الأعلى (Pressure From Superior) حيـــث أن العامليـــن يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكيد على أن ذلك يتعارض مع سياسة الشركة في حالة وجود مثل هذه المدونة .

خامسا:إن المدونة الأخلاقية تعمل وبشكل غير متوقع على وقاية العاملين خاصة إذا كانت نتاج تجربتهم أو هي متوافقة مع مفاهيم ومعايير الصواب والخير لديهم . لهـــذا ينبغي أن لا تكتفي الإدارة بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية وإنما لابد مـــن العمل على زيادة تحسس الأفراد بها . إن بعض الشركات الرائدة تستخدم الأناشـــيد للتذكير بهذه القيم والمعايير والبعض يضعها في ملصقات أنيقة تعلق في لوحات فاخرة خلف المديرين . إما في شركـــة ماتســـوشيتا اليـــابـــانيـــة ( Matsushita ) فهناك نوعان من التدريب الأول هو التدريب على المهارات والثاني وهو الأهم التدريب على التمسك بالقيم التي تؤمن بها الشركة ، كما أنها تخصص (10) دقائق كل شهرين للتحدث عن هذه القيم [74] .

سادسا : إن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها في الشركة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة . ففي دراسة

أجريت على عينة من المديرين أظهرت أن (50٪) من مديري الإدارة العليا و (65٪) من مديري الإدارة المتوسطة و(84٪) من مديري الإدارة الدنيا يشعرون بعبء الملاءمة بين الأخلاق الشخصية وأهداف الشركة [75] .

إن هذه الوظائف والمزايا ربما تفسر إلى حد كبير تزايد اهتمام الشركات بإصدار مدونات أخلاقية والإعلان عنها بطريقة لا تخلو من المنحى الدعائي . ولكي لا تتحول المدونة إلى مجرد وثيقة من الوثائق أو ورقة من الأوراق الكثيرة في الشركة، نشير إلى مجموعة من القواعد والإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية والالتزام بها [76] :

أ – أدرس ماذا يفعل الآخرون : وهذه القاعدة تضمن أن تكون المدونة واقعية ومرتبطة بمشكلات الأفراد التي يواجهونها فعلا من جهة ومرتبطة بما يسود من معايير وقيم في قطاع الأعمال من جهة أخرى .

ب – لا تفعلها كلها بنفسك : أي أن توضع المدونة بمشاركة الآخرين وإن يتم تقييمها عن طريقهم .

ج – حقق الدعم عن طريق المشاركة : فالمديرون يجب أن ينشطوا لكي يحصلوا على دعم الآخرين في تطبيق القواعد عن طريق المشاركة في ذلك .

د – قدم التشجيع والحوافز : فالمدونة التي لا تنفذ لا تساوي الورق الذي تكتب عليه والالتزام بها والتشجيع عليها بمنح الحوافز والمزايا يساعد على تحقيق المعايير والقيم التي تدعو إليها المدونة .

هـ – احتفظ بالمدونة متجددة : إن القواعد الأخلاقية لا توضع لمرة واحدة لتظل كذلك بصيغتها الأولى على الدوام ، لهذا فالتعديل الدوري ضروري لكي تحافظ المدونة على أهميتها وتعطي معنى للالتزام بها . ورغم كل ما تقدمه المدونة الأخلاقية من مزايا فإنها من جانب آخر لا تخلو من عيوب وسلبيات يوردها منتقدو مفاهيم أخلاقيات الإدارة ، وهذه يمكن أجمالها بالآتي :

أولا : أن التأكيد على الموضوعية العلمية في الإدارة يعتمد على ضرورة فصل الأخلاق والقيم الأخلاقية ( كعوامل ذاتية ) عن الإدارة التي هي علم وقواعد موضوعية تضعفها العوامل الذاتية التي تمثلها الأخلاق . لهذا فإن احتمال إحلال الأحكام الشخصية محل الأحكام الموضوعية يكون أكبر عند المبالغة في أخلاقيات الإدارة ومعاييرها . لاشك في أن مثل هذا الإنتقاد قد يضعف كثيرا أمام الفضائح الأخلاقية التي تنخرط بها شركات الأعمال .

ثانيا : إن التطورات السريعة في الشركات تجعل المراجعة المستمرة لقواعد ومعايير المدونة الأخلاقية مسألة جوهرية لتحل المبادئ الجديدة الأكثر ملاءمة ومواكبة للتطورات الحاصلة محل المبادئ القديمة . ولكن الخطر الذي يبرز هو إن القيم والمعايير الأخلاقية تكون قوية التأثير في الأفراد من أجل المحافظة عليها مما يحولها إلى عقبة محتملة في طريق القبول الهادئ بالتغيير والتطوير .

ثالثا : إن المدونة الأخلاقية معرضة لأن تكون مجرد مبادئ وقيم مكتوبة أو منقوشة بعيدا عن التبني العملي ، لهذا فإنها معرضة لأن تتحول بسهولة إلى(شعارات ) براقة لتلميع السمعة الخارجية للشركة دون أن تقدم صورة فعلية لما يجري في الشركة شأنها في ذلك شأن القوانين التي تحولها الإجراءات الروتينية في المؤسسات الحكومية إلى قوالب جامدة لا روح فيها .

رابعا : في الشركات التي لها فروع خارجية عبر القومية فإن المدونة الأخلاقية في الشركة الأم تصطدم بأخلاق البيئات والثقافات وقيمها السائدة سواء في السلوك العام أو السلوك شركات الأعمال مما يجعل المدونة الأخلاقية الواحدة في المركز والفروع غير واقعية . كما أن تعدد المدونات الأخلاقية للشركة الواحدة يضع الشركة في مأزق أخلاقي جراء التلون في القيم والمعايير حسب البيئة التي تعمل فيها .

**1-7- المنطقة الرمادية : الحالات الغامضة**

في الإدارة كما في المجالات الأخرى العبرة ليست في الأقوال وإنما في الأفعال، ليســت في الأهداف المعلنة وإنما بمدى الالتزام بها والتنفيذ لها ، ليس في المدونة الأخلاقية وإنما فيما يعبر عنها من مواقف إدارية وممارسة عملية . وإذا كان الأمر كذلــك فإن الإدارة في الممارسة العملية تواجه حالات ومواقف لا حصر لها تتسم بالتنوع والتباين سواء من حيث الأهمية أو المجالات أو من حيث القدرة على الحكم على مشروعيتها أوعدم مشروعيتها .

فمــن حيث الأهمية فإن إبقاء منتج مضر بالصحة العامة في السوق وعدم سحبه بسرعة لأن الشركة تمتلك مخزونا كبيرا منه ، يشكل مثالا مهما . وهذا ما قامت به شركة نستله ( Nestle ) السويسرية في المنتج الذي كان يضر بصحة الأطفال ما بيــن 1981ــ1983 . وكذلــك مــا فعلته شركة جونسون و جونسون مع منتجها كبســولات التايلنول عام 1982 [77]. في حين أن استخدام هاتف المكتب في بعض الاتصالات الشخصية يمثل حالة أخرى أقل أهمية .

أمــا مــن حيث المجالات فإن الحالات يمكن أن تكون في الإنتاج أو المالية أو التســويق أو البحــث والتطوير أوالمعلومات في الصناعة أو الزراعة أو الخدمات كالمصارف والتأمين وغيرها . حيث لا يخلو مجال من هذه المجالات من الحالات التي تتطلب معالجة ترتبط بأخلاقيات الإدارة .

أمــا من حيث القدرة على الحكم بالمشروعية على الحالات التي تواجه المديرين فإنــنا يمكــن أن نلاحــظ أن هناك حالات ومواقف واضحة في مشروعيتها أو لا مشــروعيتها . فهــي مــن الناحية الأخلاقية تمثل الحالات التي فيها الصواب بيّن والخطــأ بيّــن . فالأولى فيها أساس أخلاقي وامتثال للقانون في حين أن الثانية لا تســتند إلــى أســاس أخلاقــي وتعــد انتهاكات للقانون . والواقع أن هذه الحالات المشــروعة وغــير المشروعة لا يمثل تحديدها والحكم الأخلاقي عليها مشكلة لأن

القانون بوصفه الحد الأدنى من الأخلاقيات العامة ( وضمنها أخلاقيات الإدارة ) والذي يعالج عددا محددا من الحالات ، يميز ما بين الحالات المشروعة ( الامتثال للقانون ) واللامشروعة ( الانتهاك للقانون ) . إلا أن المشكلة الحقيقية والكبيرة في هذا المجال تكمن في الحالات التي تقع في منطقة وسطى ما بين الحالة المشروعة ( المنطقة البيضاء المشروعة ) والحالات غير المشروعة ( المنطقة السوداء اللامشروعة ) . وهذه المنطقة الوسطى ( الرمادية ) هي التي تضم الحالات الغامضة ( Ambiguous Situations ) وهي الحالات الأكثر والمنطقة الأوسع والأعقد وإن الحكم بمشروعيتها أو لا مشروعيتها صعب ويحتمل تباين الآراء مع وجود تبريرات متعددة في الحالة الواحدة مع وضد كل اختيار أو قرار لدعم الحالة أو نقيضها . والأمثلة كثيرة عن هذه الحالات ، والجدول رقم ( 1-11 ) يوضح نماذج منها .

ولمزيد من التحليل نشير إلى أن منطقة المشروعية ( Legitimacy ) يمكن أن تضم حالات كثيرة مشروعة إلا أنها تتدرج في درجتها من الحالة المشروعة الأخلاقية إلى الحالة المشروعة الأقل أخلاقية ( مفاضلة الصواب مع الصواب ) . والشيء نفسه يمكن قوله بالنسبة للمنطقة اللامشروعة التي تتدرج فيها الحالات اللامشروعة ( المفاضلة بين الخطأ والخطأ ) .

الجدول رقم ( 1-11 ) : أمثلة عن الحالات الغامضة

| المجال | الحالات الغامضة |
|---|---|
| 1- الإنتاج | 1- شركة صناعية في وضع مالي عسير وردت طلبية على أحد منتجاتها الذي تشك أنت بوصفك مدير الإنتاج بأنه يسبب أضرارا صحية وكتبت سابقا للإدارة العليا بذلك . فماذا تعمل إزاء الطلبية ؟<br>2- مدير مصنع لديه في قسم الصيانة التابع له عاملان مرشحان لدورة تدريبية مهمة خارج المصنع . أحد المرشحين كفوء ويستحقها ولكن الحاجة إليه كبيرة وإن التحاقه بالدورة يؤثر على برامج الصيانة . والثاني غير كفوء لا يؤثر التحاقه بالدورة على العمل بالمصنع . فمن يرشح ؟<br>3- منتج من أجل الأطفال، يمكن تحسين جودته بكلفة محدودة جدا ، إلا أن الشركة لا تتوقع بعد التحسين إمكانية رفع سعره في السوق لوجود منافسة . ومن الممكن القيام بالتحسين بمبادرة منك كمدير للمصنع وسوف لن يكشف رئيس الشركة ذلك إلا بعد انتهاء الخطة الفصلية للإنتاج والمبيعات . فماذا تعمل ؟<br>4-انك تعمل في شركة ولا زلت حتى الآن غيرمقتنع أن السجائر تسبب السرطان . والتقرير الحالي الذي جاء إلى مكتبك يشير بوضوح إلى وجود علاقة بين التدخين والسرطان . فماذا تعمل ؟ |
| 2- التسويق | 5- لديك فرصة أن تكسب صفقة كبيرة ومهمة لك ولشركتك . وإن وكيل الشركة لمّح لك بأنه سيكون متأثرا بهدية منك في عقد الصفقة ، وإن مساعدك أوصى بإرسال تلفاز ملون إلى منزله . فماذا تفعل ؟<br>6- أمامك أن تختار بين ثلاث حملات للمنتج الجديد أ – أن تقوم بمبيعات اعتيادية مع حملة معلومات دقيقة وأمينة ، ب – أن تستخدم المؤثرات العاطفية المشحونة بالجنس والمبالغة بمزايا المنتج ، ج ـ خلق الضوضاء والإثارة التجارية لجلب انتباه المشاهدين . الاختبارات أظهرت كفاءة الحملات بالترتيب الآتي: ج ـ ب ـ أ . فماذا تفعل ؟ |
| 3- المالية | 7 – إنك تعمل في التمويل والمحاسبة في شركة كبيرة ولتجنب اللوم بسبب النتائج المالية السيئة ، فإن رئيسك يطلب منك أن تقوم بتغييرات في أرقامك لتساعد على إظهار الشركة ونتائجها بشكل أفضل . وقد أكد رئيسك على أنه ليس هناك من سيتضرر وإنك فقط ستجعل حملة الأسهم فرحين وتحمي وظائف العاملين في الشركة . والموافقة لك . فماذا تفعل ؟<br>8 – أصدقاؤك فرحون بعملك الجديد كمدير مالي في شركة تجارية . ومع أن الأجر لم يكن كما تأمل تماما إلا أن الشركة تعطي خصما مهما للمديرين وأنت منهم عند شراء المواد التي تتعامل معها . وفجأة أفراد الأسرة وأصدقاؤك أغرقوك بطلباتهم لشراء أشياء لهم مستفيدين من خصم الشركة الممنوح لك . علما بأن سياسة الشركة تعطي استخدام هذا الخصم للمديرين فقط . وأنت ترى أن المديرين الآخرين يفعلون ذلك . ماذا عليك أن تعمل إزاء هذه الطلبات ؟<br>9-عقار جديد في الشركة حقق في الاختبارات نجاحا بنسبة (68 ٪ ) والأنظمة تشير إلى إمكانية إنتاجه وتسويقه فقط عند تحقيق نسبة (70 ٪) . مطلوب توقيعك بهذه النسبة من أجل كسب الموافقة.فماذا تفعل ؟ |
| 4- البحث والتطوير | 10- باحث متميز يمكن أن يتوصل إلى منتج جديد كليا تكسبه مكانه كبيرة في إدارة البحث والتطوير التي ترأسها . ولديك فرصة أن تجهض أو تعرقل هذا العمل . فماذا تفعل ؟ |

* جميع الحالات من إعداد المؤلف الحالات باستثناء (4) (5) (6) (7) و(8) أخذت من :

P.Kotler and G.Armstrong, Principles Of Marketing, Prentice-Hall, New Jersey, 1996, p702.

A.J.Keown et al.: Basic Financial Management, Prentice-Hall International Co. London, 1996, p 23.

وإذا استخدمنا التشبيه اللوني فإن المنطقة المشروعة وهي المنطقة البيضاء يمكن أن تتدرج من الأبيض الناصع ( Snowy White ) وتمثل المثالية الأخلاقية والتزهد والتجرد كحد أعلى لهذه المنطقة التي تتدرج فيها الحالات وصولا إلى اللون الأبيض العادي الذي يعبر عنه الامتثال الحرفي للقانون كحد أدنى .

في حين أن المنطقة الرمادية تتدرج من اللون الرمادي الأقرب إلى الأبيض كحد أعلى من الناحية الأخلاقية إلى الرمادي الأقرب إلى الأسود كحد أدنى لهذه المنطقة. والشيء نفسه يمكن قولة بالنسبة للمنطقة اللامشروعة السوداء التي تتدرج من الأسود العادي الذي يعبر عنه بانتهاك القانون كحالات منفردة أو في أعمال متفرقة ربما حتى قليلة الأهمية وصولا الأسود الفاحم ( Pitch– dark ) الذي يمثل الحالات اللامشروعة الأكثر سوء كما الجريمة المنظمة .

والشكل رقم ( 1–12 ) يوضح هذه الحالات وأمثلة عن تدرجها في المناطق الثلاث البيضاء والرمادية والسوداء . إن فكرة المنطقة الرمادية ( Gray Area ) واستخدامه للتعبير عن الحالات الغامضة والشائكة ، مفيدة وذلك لأن كل شركة يمكن في المجال الذي تعمل فيه أن تحدد منطقتها الرمادية بحالاتها الغامضة المتكررة .

وهذا ما يمكن أن تقوم به الشركة التي تسعى إلى تحسين المستوى الأخلاقي لقرارات وتصرفات المديرين وكذلك تصرفات العاملين الآخرين فيها وذلك بتحديد تلك الحالات الغامضة واطلاع العاملين عليها وما عليهم اتخاذه وفق أخلاقيات الإدارة في الشركة .

وعليه فالقاعدة المهمة في هذا المجال المديرين سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا هي ( حدد منطقتك الرمادية وحدد ما هو ملائم أخلاقيا بشأنها ) .

ومن أجل استكمال التحليل في ضوء التدرج من المنطقة البيضاء إلى المنطقة الرمادية ومن ثم إلى المنطقة السوداء ، نقول إن الأفراد في الظروف الاعتيادية

الشكل رقم ( 1-12 ) : المناطق البيضاء والرمادية والسوداء وأمثلة عليها

| المثالية الأخلاقية | التصرفات المشروعة | وجهات نظر أخلاقية | | | التصرفات اللامشروعة | المافيا اللاأخلاقية (الإحتراف في الجريمة) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأبيض الناصع Snoowy White | الأبيض White | المنطقة الرمادية( Gray Area ) | | | الأسود Black | الأسود الفاحم Pitch-Black |
| التبشير ، الدعاية ، القوة | الإستقامة ، الأمانة | أقرب إلى الإستقامة والإمتثال للقانون | حالة السواد | أقرب إلى الإنحراف وانتهاك القانون | الإنحراف والإنتهاك | الجريمة المنظمة والجماعية |
| ( 1 )<br>- الأخلاق غاية سامية تبرر كل تضحية<br>- الأخلاقي ضروري لذاته بغض النظر عن مصالح الأطراف المختلفة .<br>مثال: العمل على تغيير فعل الشركة بالقول والمناشدة والفعل (التوقف عن الفعل أو ترك الشركة) والتشهير ودعوة الآخرين لفعل ذلك . | ( 2 )<br>- إن القانون هو أخلاقي<br>- الالتزام بالقانون مفيد لأنه يجنب المساءلة .<br>- الموقف القانوني هو التسوية الممكنة للمصالح المختلفة .<br>مثال: مصارحة الجمهور بمخاطر نفايات الشركة لأن مدونة الشركة الأخلاقية تسمح بذلك . | ( 3 )<br>- القانون مفيد ولكنه لا يكفي في بعض الحالات.<br>- في حالات كثيرة ليس هناك ما يبرر القيام بما يضر بالآخرين .<br>مثال : يمكن تعيين المعوقين ولكن في ظروف أفضل من الظروف الحالية | ( 4 )<br>- القانون مهم ولكن قواعد الأعمال مهمة أيضا .<br>- الاختيار صعب لأن المصالح المهمة متعارضة<br>مثال: مدير وعد العاملين بزيادة الأجور إلا أن ذلك لظروف معينة سيؤدي إلى خفض غير متوقع وغير مرغوب في العائد على السهم . | ( 5 )<br>- الأعمال هي الأعمال .<br>- في حالات كثيرة هناك ما يبرر القيام بما يضر الآخرين .<br>مثال: السماح بإقامة علاقة خاصة للشركة مع أحد الموردين الذي لديه معلومات مفيدة عن شركة المنافسة . | ( 6 )<br>- إن قواعد الأعمال مقدسة .<br>- لا مجال للعواطف في عملنا ، ظروف العمل قاهرة في أكثر الأحيان .<br>مثال: تقديم هدية لموظف حكومي للحصول على تسهيلات أو كسب أحد العطاءات . | ( 7 )<br>- المال اللامشروع كالمال المشروع يمكن صرفه في السوق<br>- الجريمة يمكن أن تكون مهنة وأيضا مهنة جماعية .<br>أمثلة : شركات النصب والاحتيال والتجسس الصناعي، شركات المتاجرة بالمخدرات وغسل الأموال |

يميلون إلى الامتثال إلى القانون ( حيث القانون هو أخلاقيات الحد الرسمي الأدنى ) وهذا ما تقوم به النسبة الأكبر من الأفراد . بينما هناك نسبة معنية تميل إلى أن تكون ضمن المستوى الأخلاقي الأعلى للاقتراب من المثالية الأخلاقية ومبادئها المطلقة . ونسبة معينة أخرى تميل لان تكون دون المستوى الأخلاقي الأدنى الذي يمثله القانون كما في الأفراد الذين يخرطون في مواقف لاأخلاقية لا مشروعة .

وفي ضوء ذلك يمكن أن نقدم نموذجا افتراضيا للتوزيع الطبيعي التقريبي للأفراد على أساس أخلاقي . والشكل رقم ( 1-13 ) يوضح هذا النموذج الافتراضي حيث يظهر أن الأفراد يتوزعون بشكل عام على الفئات التالية :

أ – فئة المثاليين : وهم دعاة المبادئ المطلقة حيث المبدأ هو المبدأ سواء كان المبدأ الأخلاقي يدفع وله مزايا أم لا يدفع وليس له مزايا فهو ضروري لأنه الصواب بذاته . وهؤلاء يمثلون 5٪ .

ب – فئة الاعتياديين : وهم دعاة الامتثال للقانون فمع أن الكفاءة تدفع فهم يرغبون بما هو أخلاقي ولا يميلون إلى ما هو لا أخلاقي لأن السواد يظل طويلا في العيون. وهؤلاء هم الفئة الأوسع ويمثلون 50٪ .

ج – فئة المشوّشين : وهم دعاة ( لا تفقد الوظيفة ) والمرونة تدفع . وهم لا مبالون وسلبيون ولكنهم مشوشون ينقادون بسهولة تحت الضغوط نحو المواقف اللاأخلاقية . وهؤلاء يمثلون 20٪ .

د – فئة اللاأخلاقيين : وهم دعاة ( الموقف اللاأخلاقي يدفع وله مزايا ) حيث كل الطرق مسموحة والانحراف هو الطريق الأكثر تفضيلا لأنه الأسهم والأسرع في الوصول للغايات . وهؤلاء يمثلون 5٪ .

الشكل رقم ( 1-13 ) : التوزيع الطبيعي التقريبي للأفراد

| الأفراد قدوة أخلاقيون | الأفراد إيجابيون أخلاقيا | الأفراد عليهم واجبات ولهم حقوق | الأفراد سلبيون أخلاقيا | الأفراد لا أخلاقيون |
|---|---|---|---|---|
| المبدأ قبل كل شيء | المبادئ مقابل الضغوط | المصالح / المبادئ | الضغوط مصدر الإغراءات | المصالح قبل كل شيء |

المبدأ مبدأ يدفع أم لا يدفع

الأخلاقيات ضرورية ويجب الالتزام بها

لا تخرق القانون ( الكفاءة تدفع حتى في ظل القانون )

لا تفقد الوظيفة المرونة تدفع

اللاأخلاقي يدفع

| ٪ 5 | ٪ 20 | ٪ 50 | ٪ 20 | ٪ 5 |
|---|---|---|---|---|
| المثاليون يدعون إلى المبادئ المطلقة في كل الظروف | المستقرون يدعون ويشجعون المدونة والالتزام بها | الإعتماديون يرغبون بما هو أخلاقي ولا يميلون إلى اللاأخلاقي | المشوشون لا مبالون سلبيون أخلاقيا وينقادون بسهولة إلى اللاأخلاقي | اللاأخلاقيون كل الطرق مسموحة والانحراف هو الطريق الأسهل والأسرع |

## 1-8- أخلاقيات الإدارة والإستراتيجية

إن الــتراث الإداري لشــركات الأعمال يبدو في جوانبه الواسعة والمتنوعة أكــثر إرتكازا على الكفاءة بالعموم في حين يكون في حالاته النادرة مرتكزا على الأخلاقــيات . وهــذا مــا نجــده بشــكل واضح في مجال الأستراتيجية حيث أن

الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لميشيل بورتر ( M.Porter ) تخلو من الإشارة للأخلاقيات . كما لا نجد في مدارس الإدارة ولدى رواد الإدارة أو في مداخل الإدارة الحديثة إلا القليل مما يتحدث عن إمكانية قيام مدرسة إدارية قائمة على الأخلاقيات ( كما هو الحال في كتاب بوهلمان وآخرون .Pohlman et al ) الإدارة الموجهة للقيمة )[78] . والقليل مما يتحدث عن أستراتيجية قائمة على الأخلاقية ( كما هو الحال في الإستراتيجية القائمة على الثقة أو الإستقامة التنظيمية ) . ومع ذلك فإن هناك إتجاها متزايدا من أجل إعادة النظر في ذلك على أساس قوي من الأخلاقيات والقيم والمعايير الأخلاقية . وكما يقول جون أكرز ( J.F.Akers ) إن الأخلاقيات والتنافسية لا ينفصلان . إننا نتنافس كمجتمع . وليس هناك مجتمع في أي مكان يتنافس بنجاح وفي الأمد البعيد بأفراد يطعن أحدهم الآخر من الخلف ، مع أفراد يسرق بعضهم البعض الآخر ، مجتمع مع كل عمل أو شيء يطلب إثباتا موثقا لأنك لا تستطيع أن تثق بالآخر ، ومع إنهاء الخصومات بالمقاضاة ، ومع حكومة تضع نطاقا من التشريعات واللوائح لجعل أيدي وأقدام الأعمال النزيهة[79].

( 1 ) لقد تحدث بوهلمان وزملاؤه عن إتجاه لشركات ذات رؤية تعمل على أساس قوة موجهة مختلفة عن القوة الموجهة للشركات القائمة على معتقد أقصى الأرباح ، أنظر :

أن الإستراتيجية القائمة على الأخلاقيات هي إستراتيجية ذات رؤية واضحة لنقاط القوة في بيئة الشركة الداخلية وللفرص الإيجابية في بيئة الشركة الخارجية . وقبل أن نتحدث عن الإستراتيجيين الأساسيين في هذا المجال يمكن أن نشير إلى الآثار التنافسية الداخلية والخارجية للإستراتيجية القائمة على الأخلاقيات كما في الجدول رقم ( 1-14 ) .

الجدول رقم ( 1-14 ) : الآثار التنافسية للأخلاقيات

| داخل الشركة | خارج الشركة |
|---|---|
| - الكثير من الثقة القليل من الرقابة | - سمعة أفضل لدى الزبائن |
| - جهود إدارية اقل في القيادة والتوجيه | - إلتزام أفضل من قبل الموردين |
| - أفراد معول عليهم | - شكاوى ودعاوى في المحاكم أقل |
| - دوران أقل ولاء أكثر | - منافسة أكثر إلتزاما بالقواعد والمعايير الأخلاقية |
| - مفاجآت غير سارة أقل في سلوك الأفراد | - رأي عام إيجابي حيال الشركة |
| - إستعداد أفضل لتحمل الظروف الصعبة للشركة | - في المدى البعيد إيجاد بيئة أخلاقية تعني قوانين وتشريعات مقيدة أقل . |
| - المبادرة الإيجابية من أجل الشركة | |

أولا : إستراتيجية الإمتثال ( Compliance Strategy )

وهذه الأستراتيجية تقوم على أساس أن الشركات مضطرة للإمتثال للقوانين واللوائح وبهذا تضمن الموقف الأخلاقي . وهذا الموقف هو الأفضل لمصلحة الشركة لأن القانون في الأخير هو الذي يفرض عليها ذلك الإمتثال . والشركات تدرك جيدا أن العقود الماضية شهدت تزايدا واضحا في القوانين واللوائح التي تركز على مسؤولية الشركات حيال العاملين فيها والزبائن الذين يتعاملون معها وأطراف المصلحة الآخرين .

لهذا فإن الإستراتيجية المعتمدة في مجال الأخلاقيات تتمثل في الإلتزام بالحد الأدنى من الشرعية القانونية من أجل تجنب المساءلة الأخلاقية ، وإن الأفراد الأساسيين فيها هم المحامون . وإن القيم الأساسية فيها تتمثل في القانون الجنائي واللوائح الإلزامية المفروضة بالقانون .

ثانيا : إستراتيجية الإستقامة ( Integrity Strategy )

أن هذه الأستراتيجية تستجيب للتأكيدات المتزايدة على أن أخلاقيات الإداة هي نمـط مـن الإدارة الآمـنة مقـابل إدارة قائمة على المخاطرة غير المبررة بدون الأخلاقيات .

**أخلاقيات الإدارة وإدارة الخطر**

**في ضوء الإهتمام المتزايد بقيمة أصحاب المصلحة ( Stakeholder Theory ) ، تزايد الإهـتمام بـرؤية أخلاقـيات الإدارة كجـزء أساسي من إدارةالخطر . فإذا كانت لإدارة الخطر ( Risk Management ) بعـدان أساسيان هما : إدارة الموارد وإدارة أصحاب المصلحة ، فإن أخلاقيات الإدارة والاعمال تمثل نموذجا فعالا في إدارة أصحاب المصلحة .**

**Source :R.Fraincis and A.Armistrong(2003): Ethics as a Risk Management, Journal of Business Ethics, Vol(45), No.(4), July,pp375-385.**

كمـا أن هـذه الإستراتيجية تتجاوز البعد القانون إلى ما هو أخلاقي ، وتتجاوز الإسـتراتيجية السابقة من خلال الإستقامة التنظيمية التي تنشئ المناخ المحفز للقيم وتقـوي العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة والسمعة الطيبة التي يعتمد عليا نجاح الشركة . والجدول رقم ( 1-15 ) يقدم مقارنة بين الأستراتيجيتين .

**الجدول رقم ( 1-15 ) : مقارنة بين أستراتيجية الإمتثال وأستراتيجية الإستقامة**

| أولا : الخصائص | إستراتيجية الإذعان | إستراتيجية الإستقامة |
|---|---|---|
| **جوهر الإستراتيجية** | **الإمتثال للمعايير المفروضة خارجيا** | **التحكم الذاتي حسب معايير مختارة** |
| **الهدف** | **حماية الشركة من سوء التصرف الجنائي** | **التمكين من التصرف المسؤول** |
| **القيادة** | **موجهة للقانون أو للمحامين** | **الإدارة موجهة للعاملين ، ومساعدة المحامين والأطراف الأخرى** |

| | | |
|---|---|---|
| الطرق | التعليم ، تقليص حرية التصرف، التدقيق ، الرقابة ، والجزاءات | التعليم ، القيادة ، تعزيز المسؤولية ، أنظمة الركة ، التدقيق ، الرقابة ، الجزاءات |
| الإفتراضات السلوكية | الأفراد منقلون وموجهون بالمصلحة الشخصية المادية | الأفراد إجتماعيون يوجهون بالمصلحة الشخصية والقيم ، والمثل والنظراء |
| ثانيا : التنفيذ | | |
| المعايير | القانون الجنائي والإجباري | قيم وتطلعات الشركة ، الإلتزامات الإجتماعية بضمنها القانون |
| الأفراد | المحامون | المديرون التنفيذيون والمحامون ، وآخرون |
| الأنشطة | تطوير معايير الإمتثال ، التدريب والتعامل مع تقارير سوء التصرف والقيام بالتحقيقات ، تدقيق الإمتثال وتقوية المعايير | قيادة تطوير قيم ومعايير الشركة تدريب وتكامل أنظمة الشركة ، تقديم التوجيه والإستشارة ، تقييم أداء القيم ، تحديد وحل المشكلات ، إستشراف أنشطة الإمتثال |
| التعليم | معايير ونظم الإمتثال | صنع القرار والقيم ، معايير ونظام الإمتثال |

Source: Doug Wallace (2001) : Managing For Organizational Integrity, in: Business Ethics, McGraw-Hill/Dushkin, Guilford, pp174-182.

### 1-9- أخلاقيات الإدارة وثقافة الشركة

مــع مــرور الزمن تتكون في الشركة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة مؤلفة ما يمكن تسميتــه بثقــافة الشــركة (Corporate Culture) . وهــذه الأخــيرة يمكــن أن تعرف بأنها طريقة عمل الأشــياء المــتعلقة بالشركة[80].حيث أن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها . وبشكل عام فإن ثقافة الشــركة تقوم بعدة وظائف : خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين ، التزام العاملين

بما أكثر أهمية وأكثر دواما ، دعم استقرار الشركة كنظام اجتماعي ، وأخيرا فهي تعمل كإطار مرجعي للعاملين ومرشد للسلوك الملائم[81].

ويعترف المختصون في الإدارة بأن ثقافة الشركة تلعب دورا مهما في معايير اختيار البدائل ومقاييس الأداء في الشركة . وكما يقول تريجو و زيمرمان ( Tregoe and Zimerman ) بأن علماء النفس يخبرونا بأنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات البشرية عالم بعيد يختفي على الأقل جزئيا عن إدراكنا . وفي ذلك تتشابه كل الشركات والكائنات البشرية . وبينما لا يكون للشركات في واقع الأمر لا شعور جمعي ، فإنه يوجد وراء نمط اتخاذ القرارات التشغيلي والاستراتيجية باقة من المعتقدات المأخوذ بها ضمنا والمفهومة عما ينبغي أو لا ينبغي أن يطبق من القيم غير المفصلة التي يمكن أن تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي للشركة ، وهذا المجال الذي تأخذ فيه أبقار الشركة المقدسة تصول وتجول[82] . ولعل هذا ما يفسر الميل إلى تشبيه ثقافة الشركة بجبل الجليد التنظيمي ( Organizational Iceberg ) حيث أن الجزء الظاهر منه يمثل الجوانب الرسمية العلنية وهي: الأهداف ، التكنولوجيا ، الهيكل ، السياسات والإجراءات ، المنتجات ، والمواد المالية ، في حين يمثل الجزء المغطى أو المخفي كل الجوانب غير الرسمية غير العلنية وهي : المعتقدات ، التصورات ، الاتجاهات ، المشاعر ، الميول ، والقيم والمعايير ...الخ[83].

إن ثقافة الشركة التي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة والمعايير والقيم التي تميز شركتهم عن غيرها ، تتكون بتأثير عوامل عديدة في مقدمتها فلسفة المؤسسين والقادة المديرين الذين لعبوا دورا مؤثرا في نشأة وتطور الشركة ، وطبيعة الظروف التي مرت بها الشركة والبيئة التي تعمل فيها . وعلى هذا الأساس يمكن القول على سبيل المثال أن فورد ( H.Ford ) وجنين ( H.S.Geneen ) وماتسوشيتا (K. Matsushita ) ولي ياكوكا

( L.Iacocca ) لعبوا دورا أساسيا لفترة طويلة في تشكيل ثقافات شركتهم ( فورد ، ITT ، ماتسوشيتا، وكريسلر ) . ومن جهة أخرى فإن الشركة الموجهة لمنتج واحد وتعمل في السوق مستقرة تسودها ثقافة محافظة ، بينما الشركات الموجهة لمنتجات متنوعة وسوق غير مستقرة تسودها ثقافة متغيرة ذات طابع راديكالي . كما أن الشركات الموجهة لجماعة محلية معينة تكون أكثر انسجاما مع ثقافة وقيم هذه الجماعة في حين أن الشركات الموجهة للعولمة تسودها ثقافة ذات طابع عالمي تتسم بالتنوع النسبي .

وحيث إن الشركات ظلت لفترة طويلة تركز بشكل مستمر على المعايير المادية، فإن المعايير الأخلاقية ظلت محدودة الأثر . فمن حيث تطور اهتمام الإدارة والمديرين والذي انعكس على ثقافة الشركة خلال عقود طويلة ، نجد أن الإدارة كانت في البدء أكثر اهتماما بالجوانب الهندسية والفنية أولا ومن ثم بالهياكل والوظائف ، ثانيا ومن ثم بالحوافز الموجهة للأداء ثالثا ، وأخيرا كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة من أجل أداء فضل في المدى الطويل . وهذا التطور إنما يكشف عن التحول الكبير من مفهوم الشركة كآلة غير معنية بالقيم ( وهذا هو التفسير الفني للسلوك ) إلى مفهوم الشركة كمركز للحياة ونظام اجتماعي ( التفسير الإنساني للسلوك ) . وبالمقابل فإن البيئة التي تعمل فيها الشركة كان لها تأثيرها على ثقافتها سوء من خلال العاملين الذين يحملون قيما شخصية واجتماعية ذات علاقة بالبيئة التي يأتون منها ، أو من خلال تفاعل الشركات إيجابا أو سلبا مع البيئة ومدى ملاءمة أو عدم تصرفاتها مع اعتبارات ومصالح البيئة ومن ضمنها الاعتبارات الأخلاقية . والواقع أن هذا التفاعل يمكن أن يفسر جانبا مما يأتي :

أولا : الصراع الناجم عن ضغوط الشركة وثقافتها على قيم الأفراد الشخصية والاجتماعية المستمدة من بيئتهم العامة ، وقد أشارت الدراسات إلى أن القيم

الشخصية للأفراد معرضة للتآكل في الشركات الحديثة . وإن هذا التآكل يتزايد كلما اتجهنا نحو المستويات التنظيمية الأدنى . فقد أكدت الدراسة على أن ( 20٪ ) من أفراد الإدارة العليا يؤيدون أنهم غيروا مبادئهم وقيمهم الشخصية حسب توقعات الشركة ، و( 27٪ ) من أفراد الإدارة الوسطى و( 47٪ ) من أفراد الإدارة الدنيا ( المستوى الإشرافي)[84] . والشكل رقم ( 1-61 ) يوضح ذلك .

ثانيا : إن البيئة التي تسودها عوامل المنافسة فإن الشركات العاملة فيها تعكس بدرة تركيز أكبر عوامل المنافسة في ثقافاتها ، في حين أن البيئة التي تسودها عوامل التنافس والتعاون يمكن أن تعكس بدرجة تركيز أكبر أيضا عوامل التعاون لا عوامل الصراع في ثقافتها . والمثال الذي نورده هو دعوة بعض المديرين الأمريكيين انسجاما مع بيئتهم إلى تبني نوعا من ( إدارة رعاة البقر Cowboy Management ) القائمة على المنافسة والصراع والممثلة لثقافة انتهاز الفرص بصيغة إدارة لحظة بلحظة . ويعزي البعض تراجع الإدارة الأمريكية عن مجاراة المنافسين اليابانيين في أسواقهم الداخلية والخارجية إلى مثل هذه الثقافة التي فقدت سيطرتها على المنافسة[85].

الجدول رقم ( 1-61 ) : تآكل القيم الشخصية

| المستوى | النسبة |
| --- | --- |
| الإدارة العليا | ٪20 |
| الإدارة الوسطى | ٪ 27 |
| الإدارة الدنيا | ٪ 47 |

تزايد تآكل القيم الشخصية

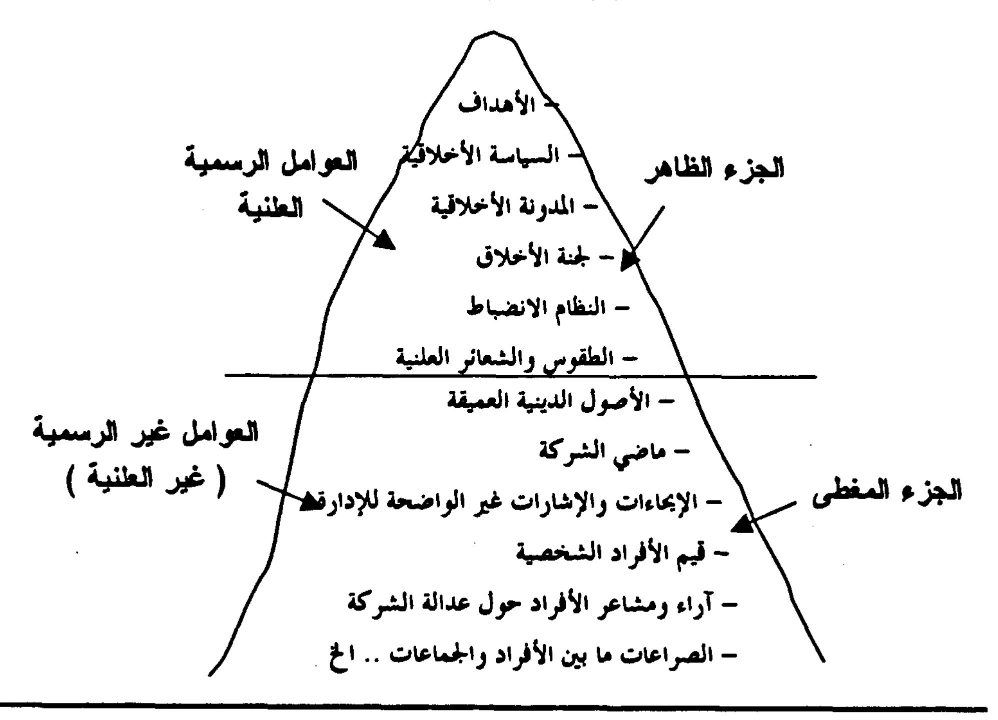
ثالـــثا : إن الشركات التي لا تنسجم في ثقافتها وبالتالي في قراراتها وممارستها مع بيئـــتها تواجه تدخلا من البيئة في فرض اعتباراتها ومراعاة مصالحها بالقانون . لهذا فـــإن الشـــركات أصبحت أكثر وعيا في الوقت الحاضر بهذه الحقيقة ، فأخذت تبادر طوعـــا بجعل ثقافتها منسجمة مع البيئة التي تعمل فيها . وهذا يفسر إلى حد كبير ميل الشركات إلى إصدار المدونات الأخلاقية التي تمثل جزء مهما من ثقافة الشركة الرسمية العلنية .

إن ثقافة الشركة أصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الإدارة بوصفها معايير وقيما تحدد ما هو ملائم أو غير ملائم في بيئة الشركة الداخلية والخارجية ، مما يعني أن ثقافة الشركة أصبحت تحقق توازنا أفضل ما بين أهداف الأفراد وأهداف الشركة ، مـــا بين أهداف الشركة وأهداف المجتمع ، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقـــية مع تزايد الاعتقاد بأن ثقافة الشركة بمضمونها الأخلاقي و القيمي تشكل أساســـا متيـــنا لتجانس ووحدة العاملين ومصدرا قويا لولائهم في شركات الأعمال الناجحة . وقد أشار بيترز و وترمان (Peters and Waterman) في كتابهما الذائع الصـــيت ( بحـــثا عـــن التفوق ) إلى أن الشركات الأكثر نجاحا تتسم بثماني سمات أساسية كانت السمة الخامسة هي[86] : الإمساك بالبعد القيمي ( Hands On Value-Driven ) ، هذا البعد الذي يستند إلى فلسفة واضحة للشركة وقيم شخصية للأفراد مـــع تعزيـــز نظـــام القـــيم في الشركة بكل ما هو مشترك من القصص والطقوس والأساطير بطريقة متكررة .

ولا بـــد مـــن التأكيد على أن أخلاقيات الإدارة بوصفها المكون الأساسي لثقافة الشركة لكي تكون فعالة ومؤثرة يجب أن لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنـــية ( الأهداف والسياسات المعلنة والمدونة الأخلاقية وغيرها ) لأن هذه تمثل الجزء الظاهر والأصغر من جبل الجليد الأخلاقي ( Ethical Iceberg ) للشركة . لأن الأهم أن تكون الجزء الأساسي من مجموعة العوامل غير الرسمية في الشركة.

والشــكل رقــم ( 1-17 ) يوضح أن الجزء المغطى ( مجموعة العوامل غير الرســمية ) هو الأكبر والأهم وهو ما يجب إيجاده في الشركة من خلال مجموعة مــن الأساليب والإجراءات بعضها يتعلق بالقصص والشعائر والطقوس ، والبعض الآخــر يــتعلق بالقدوة الأخلاقية الصريحة وغير الغامضة لرجال الإدارة العليا . إضــافة إلــى الحوافــز الإيجابية والسلبية المباشرة غير المباشرة الموجهة لتعزيز وتكريم التصرف الأخلاقي ومساءلة التصرف اللاأخلاقي في الشركة .


الشكل رقم ( 1-17 ) : جبل الجليد الأخلاقي




## 1-10- أخلاقيات الإدارة والقياس الأخلاقي

لا شــك في إن القياس الأخلاقي من أصعب أنواع القياس بالنظر لكونه يتناول ظواهــر ذاتية صعبة القياس . ومع أن كل مقياس حتى وإن كان للجانب الأخلاقي يظــل بعيدا عن الدقة والتأكد التامّين ، إلا إن هذا لا يلغي إمكانية القياس حتى وإن كــان ذلــك بشــكل تقريبي وبأدوات قياس غير مباشرة كالإختبارات والمقاييس

المتدرجة ( Scales ) أو بأساليب وصفية أو ذاتية أو على أساس المقارنات التاريخية .

وفي هذا السياق يمكن التساؤل عن إمكانية القياس والتقييم الأخلاقيين في مجال أخلاقيات الإدارة . فمثلا في حالات معينة التي تتجاذبها معايير الأعمال والمبادئ الأخلاقية ، كيف يتخذ المدير قراره وهناك أكثر من مصلحة مشروعة يجب مراعاتها ؟ . كيف يمكن للمدير أن يقيم أخلاقيا حالات المقارنة بين الصواب والصواب البديل ، مقارنة الخطأ مع الخطأ الآخر في موقف معين ؟ . كيف يمكن أن تقيم الإدارة مستوى الأداء الأخلاقي للشركة أو القسم أو للمركز الإداري الذي يشغله المدير ؟ كيف يمكن الحكم على أن السنة الحالية هي أفضل من السنة الماضية من منظور أخلاقيات الإدارة ؟ كيف يمكن الحكم على أن شركتنا هي أفضل أخلاقيا من الشركات الأخرى ؟ ولا شك في إن الإجابة على ذلك صعبة ليس فقط لأن بعض المقارنات ( بين صواب وصواب مثلا ) تخضع للتفضيلات الذاتية والأخلاقيات النسبية وإنما لأن ما يسمى بالأرقام السوداء ( Dark Numbers ) عن الفضائح الأخلاقية التي لا تكشف عنها الشركات تجعل الحكم بأفضلية هذه الشركة أو تلك أمرا صعبا وغير دقيق . هذا إلى جانب ظلال الشك الكثيفة التي تدور حول الاحتمال الوارد وربما المتكرر في مجال الأعمال والمتمثل بمشروعية الكفاءة واعتبارها معيارا في مواجهة الأخلاقيات . وربما نجد هذا في التساؤل المتكرر : لماذا أفضل المديرين يتخذون أكثر القرارات اللاأخلاقية[97]؟ ولماذا المع الباحثين يكون لديهم الوازع الأخلاقي ضعيفا[98]؟ . لهذا فإن الذي يحقق نتائج جيدة على صعيد السوق لا يصلح أن يكون مقياسا للحكم على إن الشركة تقع في المنطقة الآمنة من الناحية الأخلاقية وحتى العكس قد يكون ليس صحيحا . لهذا كيف يمكن أن يقيم المديرون قرارهم الأخلاقي ؟ وكيف يقيسون أخلاقيات الإدارة في مراكزهم الإدارية أو في أقسامها وشركتهم ؟ ومن أجل الإجابة فإننا نورد بعض المقاييس

الممكنة . وإن كل واحد منها يمكن أن يكون فعالا لا في حالات معينة ، كما إن المدير يمكن أن يستخدم واحدا أو أكثر أو مزيجا منها جميعا من أجل القياس الفعال حسب الظروف بالشركة ، منتجاتها ، خدماتها ، أفرادها العاملين ، علاقاته بعملائه وأسواقه ، وبالجمهور العام .

أولا : الحدس الأخلاقي : وهو إحساس داخلي خاص ومسألة ذاتية صرفة . ولعل أبلغ تعبير عنه الحديث الشريف ( استفت قلبك وإن أفتاك الناس ) . والمدير في قراراته يمكن أن يعرف جيدا هل إن قراراته أقرب إلى الأخلاقيات وضمن منطقتها أم أقرب إلى اللاأخلاقيات وضمنها . والبعض يطلق عليه أحيانا اختبار النوم ( Sleep Test ) ويمكن التعبير عنه بصيغة بسيطة إذا قمت بعمل أو اتخذت قرارا هل تستطيع النوم بعد ذلك[99]؟ والبعض يسميه اختبار المرآة والتعبير عنه : هل أستطيع أن أرى نفسي في المرأة بعد اتخاذ القرار[100]؟ والبعض يتحدث عن قاعدة الحديث في الصحف أو التلفاز أي : هل يمكن أن أتحدث عن عملي أو قراري بلا خجل في وسائل الإعلام؟

إن الحدس الأخلاقي يحمل عادة قدرا من اليقين الشخصي لهذا فإنه يعتبر معيارا جيدا للمدير نفسه الذي لا يمكن إلا أن يجد في حدسه مثل هذا المعيار، وإلا فإن المدير يحاول أن يخدع نفسه عندما يكذّب حدسه . فكما يقول الفرد : لا يمكن أن أكذّب ما رأيت بأم عيني كذلك يقول : لا يمكن أن أكذب حدسي عما يجري في قسمي أو شركتي .

والواقع أن المشكلة الأساس في هذا المقياس الحدسي لا تكمن في مدى ثقة الفرد - المدير بحدسه ، وإنما المشكلة تكمن في ضغط المصلحة ( المصلحة الذاتية أو مصلحة الشركة أو كلاهما ) في مقابل الحدس الأخلاقي ، ضغط النجاح الباهر وميزته الكبيرة عند اعتماد معايير الأداء الاقتصادية في مقابل النجاح المتواضع أو ربما الفشل وأعبائه الثقيلة عند اعتماد المعايير

الأخلاقية بما يضعف مع الوقت قوة هذا الحدس ودوره في المواقف والقرارات الإدارية .

لهــذا يصـــبح هــذا المقياس بمثابة معيار المبادلة بلا أسف ( Tradeoff Without Regret ) . فكمــا خلصت ندوة مجلة الأعمال والمجتمع ( إنه إذا الأنشطة الأخلاقية تعني أن أرباح الشركة ستنخفض عندئذ يجب أن تقبل هكذا مبادلة بلا أسف[101]) . ولنلاحظ أن معيار الأسف هو أحد المعايير الأساسية في نظرية القرارات وأساسه إن مقدار الأسف يكون ذا قيمة أكبر من الصفر بمقدار الفرق بين القرار المتخذ ( الأفضل من حيث الأخلاقيات ) والقرار المتـــوقع ( الأفضل من حيث الكفاءة ) . وفي هذا السياق فإن المبادلة بلا أسف تعني أن تقــبل الحــدس الأخلاقــي علــى حساب القرار الذي تفرضه حسابات الكفاءة المجــردة. والواقــع إن اعــتماد الحــدس الأخلاقي كمقياس أساسي لمستوى الأخلاقــيات فــي الشركة يعتمد على المناخ الأخلاقي ( Ethical Climate ) الســائد فــيها . فكلمــا كان هذا المناخ حافلا وغنيا بالقيم والمبادئ والمواقف الأخلاقــية كلما كان الحدس دالا دلالة قوية على ذلك والعكس صحيح . لتظل مشكلة القياس صعبة في شيوع الحالة الرمادية التي يسودها التداخل والتأرجح وعدم غلبة هذا الجانب الأخلاقي أو اللاأخلاقي . مما يتطلب معلومات وأدوات أخرى في القياس .

**ثانيا : المقارنة الأخلاقية :**

إن المقارنـــة الأخلاقـــية يمكـــن أن تتم على أساس تأريخي أو على أساس المقارنة القطاعية أي حسب مؤشرات القطاع الذي تعمل فيه الشركة أو حسب المقارنـــة المرجعية . وفي هذه المقارنة فإن كل شركة قائمة يمكن أن تتخذ من قـــاعدة البيانات الخاصة بأنشطتها في السنوات الماضية أساسا جيدا وفعالا من أجل المقارنة التاريخية والقياس والتقييم السنوي للمستوى الأخلاقي في الشركة.

وتكون النتيجة إما اتجاه إيجابي في تحسن الإلتزام الأخلاقي أو اتجاه سلبي في تدهور هذا الإلتزام .

وهناك بعض الملاحظات التي ترد على هذه المقارنة من حيث أن الكثير من الشركات قد لا تسجل الإنتهاكات الأخلاقية حماية للشركة من المساءلة القانونية ولسمعتها من التضرر ، كما إن بعض الشركات تغض النظر عن الانتهاكات الأخلاقية لمديرها . فكما كشفت دراسة روبرت ناثان ( R.S.Nathan ) إن نصف المديرين التنفيذيين فقط تمت معاقبتهم لمخالفات أو إنتهاكات أخلاقية خطيرة[102]. كما إن المناخ الأخلاقي الذي يسود في الشركة ويؤثر سلبا وجليا في تصرفاتها وقراراتها لا يمكن أن يظهر في السجلات وقواعد البيانات لأغراض المقارنة إلا بطريقة غير مباشرة من خلال ما يرتكب من هذه المخالفات والإنتهاكات .

ومن الممكن أيضا في حالة توفر مؤشرات أخلاقية على مستوى القطاع الذي تعمل فيه الشركة ، إن تتم المقارنة ما بين المؤشرات الفعلية للشركة ومؤشرات القطاع المذكور . وكما هو معروف إن مؤشرات القطاع تحسب على أساس المتوسط السائد في شركات القطاع نفسه وبهذا فإن الشركة يمكن أن تستعين بهذه المؤشرات لقياس مركزها الأخلاقي ترتيبها بين الشركات .

كما إن المقارنة المرجعية ( Benchmarking ) تقدم شكلا آخر من أشكال المقارنة من أجل القياس والتقييم للمستوى الأخلاقي في الشركة . والمقارنة المرجعية يتزايد التأكيد عليها بوصفها عملية مستمرة للقياس والمقارنة مع أفضل الشركات المنافسة في جميع المجالات سواء كان ذلك في الإنتاج ، المالية ، التسويق وكذلك في أخلاقيات الإدارة . فإذا ما توفرت بيانات ومعلومات عن الشركات المتميزة أو عن الشركات النموذج ـ القدوة الذي تسعى الشركة القائمة بالمقارنة أن تصل إلى مستواها ، فإن المقارنة المرجعية يمكن أن

تكون فعالة ومفيدة في قياس وتقييم المستوى الأخلاقي للشركة . كما يمكن القيام بالمقارنـــة المرجعية الداخلية بين الأقسام المختلفة أو بين الوظائف المختلفة في الشـــركة بمـــا يمكـــن من قياس وتقييم المستوى الأخلاقي للأقسام والوظائف المختلفة وكذلك القيام بالتنافس والمباريات فيما بينها في هذا المجال الذي لازال بحاجة إلى المزيد من الاهتمام وأساليب الدعم والتطوير .

ولأن المقارنة المرجعية قد استخدمت وعلى نطاق واسع في مجال المقارنة بالمنافســين المتميزين بالمنتجات والتكلفة والجودة والابتكار وغيرها المجالات ذات العلاقـــة بالكفاءة ، لهذا لا بد من التمييز بين الشركات المتميزة في الكفاءة والشـــركات المتميزة بأخلاقيات حيث ليس هناك شواهد كثيرة دالة على إنهما متطابقـــتان . وبالتالي لا بد من وجود مؤشرات دالة وجوائز للأخلاقيات تمنح للشـــركات علـــى شاكلة الجوائز التي تمنح للشركات المتميزة في مجال الجودة كجائزة مالكولم بالدريج ( Malcolm Baldrige )

فـــي الولايـــات المـــتحدة والجائـــزة الأوربـــية للجودة . وهذا يعني إستخدام المؤشـــرات الرقمـــية في المقارنات التاريخية والمرجعية على شاكلة المعايير والمؤشـــرات المســـتخدمة في برامج هذه الجوائز أو أية برامج أخرى تخضع لعملـــيات التقيـــيم الدقـــيقة . وهـــذا ما يجب أن يتم تطويره وإعتماده من قبل الشركات أن تقيم تطور أخلاقيات الإدارة في الشركة .

ثالثا : المدونة الأخلاقية ومدى الالتزام بها

كما أشرنا سابقا أن المدونة الأخلاقية هي دليل مرشد لقرارات و تصرفات الأفـــراد فـــي الشـــركة في جميع القضايا و المشكلات التي تواجههم و خاصة في القضـــايا الشائكة و الغامضة حيث أن المدونة يمكن أن يعتد بها جميع العاملين في رفـــض ما هو غير أخلاقي ولسان حالهم : عفوا .. هذا غير ممكن أو غير مقبول لأنه يخالف مدونة الشركة .

مـــع التأكـــيد علـــى أن المدونـــات الأخلاقية تتسم بقدر من الطموح و التطلع الأخلاقـــي، أي أنها لا تمثل ما هو كان في الشركة بالضرورة و إنما ما ينبغي أن تكـــون عليه الشركة . أن مجرد وجود مدونة في الشركة يمكن أن يكون دليلا على وجود وعي و اهتمام أخلاقيين في الشركة دون أن يكون ذلك كافيا أو ضمانة على أن تصرفات و قرارات الشركة هي بالضرورة أخلاقية . لهذا يمكن أن نضع تدرّجا لهذا المقياس يمكن وضعه في ثلاث درجات و كل درجة يمكن أن تكون ذات بعدين على الأقل :

أ – عـــدم وجـــود مدونة أخلاقية في الشركة : و البعدان الأساسيان فيها هل تؤكد لوائح الشركة على قيم أخلاقية معينة أم لا يوجد مثل هذا التأكيد .

ب – وجود مدونة في الشركة : و البعدان الأساسيات فيها : هل أن المدونة شاملة وحاسمة أم أنها جزئية وضبابية .

ج – مـــدى الالـــتزام بالمدونة الأخلاقية : و البعدان الأساسيان فيها : هل أن هناك مـــتابعة جدية بصيغة مكافأة لمن يلتزم بها وعقوبات لمن يخالفها أم لا توجد مثل هذه المتابعة .

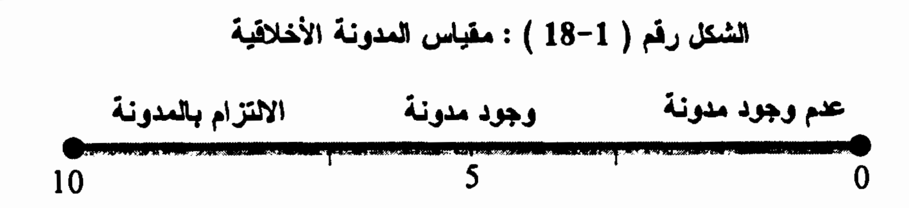
إن هـــذا المقـــياس كما نراه عملي و يتسم بالمرونة العالية ، و يمكن أن يكون فعـــالا في ظروف كل شركة مهما كان حجمها كبير أم صغيرا ، أو مجال عملها إنتاجيا أم خدميا . وإستنادا إلى هذه الدرجات الثلاث بالإمكان أعداد مدرج ذي عشر درجـــات كمـــا موضـــح في الشكل رقم ( 1 – 20 ) لإسقاط كل شركة على هذا المدرج حسب توفر هذه الدرجات و أبعادها .

رابعا : الاختبار الأخلاقي

لابـــد مـــن التأكيد عند الحديث عن الاختبارات ( Tests ) على إنها من الأدوات المهمـــة فـــي القياس بل أنها تعتبر من أكثر الأدوات تطورا في دراسة الخصائص البشـــرية والفروق الفردية . ومع ذلك فأنها يمكن وبسهولة أن تكون عرضة لإساءة الاســـتخدام فـــي الإعـــداد وفيما بعد في التحليل والاستنتاج . كما إنها لا تخلو من

محـــددات دون أن يكـــون ذلـــك تأثيرا كبيرا على استخدامها في الظواهر النفسية والاجتماعية .

**الشكل رقم ( 1-18 ) : مقياس المدونة الأخلاقية**




**تحسّن المستوى الأخلاقي في الشركة**

وفـــي هذا السياق يمكن استخدام الاختبار الأخلاقي في قياس أخلاقيات الإدارة ليكون هذا الاختبار أداة فعالة يمكن استخدامها في القياس والتقييم . ويمكن تعريف الاختبار الأخلاقي بأنه طريقة منهجية منظمة لدراسة قياس وتقييم السلوك الأخلاقي للأفراد .

ولاستخدام الاختبار الأخلاقي يمكن اللجوء إلى الاختبارات المعدة مسبقا وجرى تطبـــيقها وأثبتـــت دقتها وأهميتها في القياس . وفي مثل هذه الحالة قد تكون هناك حاجـــة لإعادة التكييف والتأهيل للاختبار عند تطبيقه في بيئة إدارية تختلف عن البيئة التـــي أعـــد فيها أصلا . كما يمكن اللجوء إلى إعداد وصياغة اختبار أخلاقي جديد يـــتلاءم مع البيئة الإدارية التي يجري قياس أخلاقيات الإدارة فيها على إن يتم هذا الإعداد وفق الخطوات المنهجية المنظمة الآتية :

أ- صـــياغة العـــبارات في حدود ( 15 – 20 ) عبارة التي تكون واضحة الدلالة والفهم وممثلة للجوانب الأخلاقية الرئيسية في الشركة ومجال عمل الإدارة فيها . فهـــذه الجوانـــب الرئيســـية يمكن أن تغطي : استخدام أصول الشركة لأغراض

شخصية ، التميز في معاملة العاملين أو المحاباة ، التلاعب بالبيانات لإرضاء الأعلى ، الرشوة / الابتزاز ، والاختلاس .. الخ .

وهذه العبارات تمثل وحدات القياس في الاختبار الأخلاقي . والجدول رقم ( 1-21 ) يقدم أحد الإختبارات الأخلاقية .

ب- اختبار العبارات ( وحدات القياس ) المكونة للاختبار الأخلاقي من حيث مدة تمثيلها للجوانب الأخلاقية الرئيسية بواسطة جماعة مرجعية ( Reference Group ) مكونة في ذوي الخبرة والاختصاص في مجال أخلاقيات الإدارة .

ومن ثم اختبار صدق المقياس وثباته ، وذلك بالاستعانة بعينة استطلاعية صغيرة من المديرين للتأكد من صدق المقياس ( أي أن العبارات تقيس فعلا السلوك الأخلاقي الذي وضعت من أجله ) وثباته ( هل إن المقياس يعطي نفس النتائج عند تطبيقه على نفس الجماعة ) .

**الجدول رقم ( 1-19 ) : الاختبار الأخلاقي**

**أدناه عبارات وأربع مستويات من الاختيار، المطلوب اختيار الإجابة الملائمة بوضع علامة الصواب في الموضع المناسب .**

| العبارات | مستويات التقييم | | | |
|---|---|---|---|---|
| | موافق بشدة | موافق | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1- من الضروري أن يلتزم المدير بواجبات الوظيفة. | | | | |
| 2- هناك أوقات يكون فيها من الضروري حجب معلومات محرجة عن المسؤول الأعلى. | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3- ليس بالإمكان دائما المحافظة على سجلات حساب النفقات دقيقة . وعليه يمكن أحيانا إعطاء بيانات تقريبية . | | | | |
| 4- يجب علينا فعل ما يقترحه المدير بالرغم من بعض الشكوك حول حجة هذا المقترح . | | | | |
| 5- من الضروري في بعض الأحيان القيام بأعمال خاصة في أوقات العمل . | | | | |
| 6- من المناسب استعمال خط الشركة في الاتصالات الشخصية طالما أنه لا يستعمل من قبل الشركة . | | | | |
| 7- استعمال جهاز الاستنساخ في الشركة بين فترة وأخرى لأغراض شخصية يكون مقبولا . | | | | |
| 8- أخذ ممتلكات الشركة للمنزل مثل : الأقلام والأوراق ..الخ من أجل الإستعمال الشخصي يعتبر ذو فائدة مقبولة . | | | | |
| 9- قيام أي مدير في الشركة بشراء أو الإيجار أو التعامل بالسلع التي تتعامل أو تتاجر فيها الشركة يسئ لمقتضيات العمل . | | | | |
| 10- أهدافك الشخصية (زيادة المكافأة - الأجور) تتعارض دائما مع الأهداف التنظيمية للعمل(تحقيق الربح) . | | | | |
| 11- تؤثر صلة القرابة على أخلاقيات بعض المديرين بالتالي تؤثر في سير العمل . | | | | |
| 12- يعتبر قبول الهدايا من أشخاص أديت لهم عملا ضروريا في بعض الأوقات . | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 13- يجب أن تكون الإدارة موجهة كليا نحو تحقيق الأهداف لذلك فإن الغاية تبرر الوسيلة . | | | | |
| 14- تلعب الشركة دورا كبيرا في ضمان أن المدير يتصرف أخلاقيا في إدارته . | | | | |
| 15- إصدار لائحة لقواعد السلوك المهني للإدارة تساعد على زيادة التزام المديرين بها. | | | | |

**Source: J.M.Ivancevich et al., (1989): Management, Irwin, Homewood, Boston, p653.**

ج- إن يتم توزيع العبارات بطريقة عشوائية لكي لا يتم تربيتها بطريقة تؤثر في نمط الإجابة والاستجابة من قبل المبحوثين . وإن يراعى في هذه العبارات إن تتم صياغة بعضها بشكل إيجابي والبعض الآخر تتم صياغة عباراته بشكل سلبي. وفي هذا الاختبار الأخلاقي ، فإن العبارة رقم ( 1 ) تمثل نموذجا لصياغة العبارة بشكل إيجابي ، والعبارة ( 2 ) تمثل نموذجا لصياغة العبارة بشكل سلبي .

د- تحديد مدى الاختيار من الموافقة بشدة إلى عدم الموافقة بشدة وقد يتكون هذا المدى من ثلاث درجات ( موافق ، محايد ، غير موافق ) أو من أربع أو خمس أو سبع درجات . والاختبار الأخلاقي يتكون من مدرج ذي أربع درجات هي :

- أوافق بشدة — Strongly Agree
- أوفق — Agree
- لا أوافق — Disagree
- لا أوافق بشدة — Strongly Disagree

ومن أجل تحويل هذه الاختيارات يمكن إعطاؤها درجات فمثلا لا أوافق بشدة يعطى ثلاث درجات ، لا أوافق يعطى درجتين ، أوافق يعطى درجة واحدة ، أوافق بشـــدة يعطى صفرا ( بإستثناء العبارات التي تمت صياغتها بشكل سلبي فمثلا في العبارة رقم (2) إذا كان الإختيار لا أوافق بشدة فيعطى صفرا ، وإذا كان الإختيار لا أوافق فيعطى درجة واحدة وهكذا ) . وبهذا يكون مدرج الاختيـــارات يمتد من ( صفر – 3 ) مع ملاحظة إن بالإمكان إعطاء الدرجات بطريقة أخرى .

هـــ- تحديـد مستويات التقييم : حيث إن الاختبار الأخلاقي يتكون من عدد من العبارات وكل عبارة لها أربعة خيارات لها درجات مقابلــة على مدرج يمتد من ( صـــفر – 3 ) ، لهـذا فإن أدنى درجة يمكن تسجيلها ستكون صفرا في حالة اختيار ( أوافق بشدة ) في جميع الإجابات . بينما تكون أعلى درجة هي ( 45 ) درجـة في حالة اختيار ( أوافق بشدة ) . وحيث إن الاختبار موجه نحو القياس والتقييم الأخلاقي فإن من الضروري تحديد مستويات التقييم في ضوء الدرجات المحرزة بإجابات المبحوث الواحد ( على مستوى التقييم الأخلاقي للفرد الواحد ) أو الدرجـــات المحـــرزة مـــن قـــبل عيـــنة مـــن المبحوثيـــن ( على مستوى الشركة أو القطاع أو غيرها ) . والجدول رقم ( 1-22 ) يوضح مستويات التقييم حسب الدرجات المحرزة .

**الجدول رقم ( 1 – 20 ) : مستويات التقييم حسب الدرجات المحرزة**

| النقاط المحرزة | مستوى التقييم الأخلاقي |
|---|---|
| صفر | ذو قدسية ومثالية أخلاقية |
| 1 – 5 | رجل دين |
| 6 – 10 | ذو قيم أخلاقية عالية |
| 11 – 15 | ذو قيم أخلاقية جيدة |
| 16 – 25 | ذو قيم أخلاقية متوسطة |
| 26 – 35 | بحاجة لتوعية أخلاقية |
| 36 – 44 | متزعزع أخلاقيا |
| 45 | بحاجة إلى رقيب |

خامسا : طريقة دراسة الحالات

وفي هذه الطريقة يتم تحليل كل حالة في ضوء الأسباب والدوافع المؤدية لإتخاذ الموقف الأخلاقي واللاأخلاقي والعوامل الأساسية المؤثرة فيه من أجل إتخاذ القرار ملائـــم .ولا شـــك أن هــذه الطريقة تقوم على أساس أن الكثير من الحالات التي يـتعرض لها صانع القرار هي من المواقف التي يمكن دراستها في ضوء الأسباب والدوافـــع والأســـباب والدوافع المضادة . و بناء على ذلك فأن بالإمكان التوصل القرار الأفضل من الناحية الأخلاقية من خلال التقييم لكيلا المجموعتين من الأسباب والدوافـــع . أن هذه الطريقة يمكن ان تقدم إطارا مساعدا للتحليل والتقييم للحالات التـي تتطلـب قـرارا أخلاقـيا . وان المـثال التالي يمكن أن يقدم هذه الطريقة وإستخدامها بشكل يخدم في الحالات الغامضة .

المثال :

1- لـنأخذ واحدة من الحالات الغامضة الواردة في الجدول رقم ( 1-5 ) من هذا الكتاب . ولنفرض أننا أخذنا الحالة ( 5 ) بعد إجراء تعديلات طفيفة عليها وكالآتي: أنت مدير قسم ولديك فرصة أن تكسب صفقة كبيرة ومهمة لك ولشركتك التي تمر بظـروف مالية صعبة جعلت الشركة في الفترة الأخيرة تبحث في وسائل الحد من الإنفاق . وان هذه الصفقة هي الأولى مع الشركة المفاوضة وهي مهمة لها أيضا . وأن وكـيل الـتفاوض معـك لمّـح ذلك بأنه سيكون متأثرا بهدية تقدم له في عقد الصفقة، وان مساعدك أوصى بإرسال تلفاز ملوّن إلى منزله .

2- الموقـف المعـروض : قـبول الصفقة الكبيرة وإرسال تلفاز ملون إلى وكيل الشركة .

3- الأسباب والدوافع :

أ- أن الشركة بحاجة لهذه الصفقة فإذن هناك مصلحة للشركة .

ب- أن الشـــركة المفاوضـــة بحاجلة لهذه الصفقة ، فإذن هناك مصلحة الشركة الأخرى .

ج- أن الصفقة ستكون في خدمة العاملين الآخرين من خلال استمرارهم بالعمل، فإذن هناك مصلحة للعاملين الآخرين .

د- أن الصفقة ستظهر حالة الإنجاز في الشركة ، فإذن الصفقة تدعم الإنجاز في الشركة .

هـــ- أن مـــزايا الصفقة ستكون أكبر بكثير حتى من الأضرار التي ستنجم عن افتضاح أمر التلفاز الملون المرسل إلى الوكيل المفاوض .

4- الموقف المعارض : رفض الصفقة

5- الأسباب والدوافع

أ- أنت مدير ولديك فرصة أن ترفض لتعارضها مع المدونة الأخلاقية للشركة ، وإذن هناك حماية لسمعة شركتك .

ب- أن رفـــض الصـــفقة ســـيؤدي إلى عدم تشجيع السلوك اللاأخلاقي لوكيل الشركة المفاوضة ، فإذن هناك حماية لسمعة الشركة المفاوضة .

ج- أن رفض الصفقة قد لا يعني أن الشركة ستكون في وضع جيد لفترة طويلة أي أنهـــا ستعود إلى ظروفها المالية الصعبة مجددا ، إذن من الأفضل معالجة واقع الشركة دون تدخل لا مشروع ذي تأثير قصير الأمد .

د- أن الصـــفقة إذا ما انكشفت ستكون ذات أضرار كبيرة بسمعة الشركة وبسمعة العامليـــن جميعا بما فيهم ذوو الإنجاز العالي حقا ، إذن الصفقة تحمل مخاطر جدية على الإنجاز .

هـــ- أن افتضـــاح أمـــر التلفاز الملون سيؤدي إلى أضرار طويلة الأمد للشركة ويـــؤذي ســـمعة العاملين وربما سيكون ذا أثر سلبي مباشر على القائمين بذلك ، فإذن هناك إضرار بالمصلحة الذاتية .

6- عوامل مهمة أخرى : أن هناك عوامل مهمة يمكن أن تؤثر في ترجيح القرار في هذه الحالة :

أ- هناك مزايا الأعمال المباشرة وقصير الأمد في قبول الصفقة لمراجعة الحالة الصعبة .

ب- هناك مزايا أخلاقية مباشرة وطويلة الأمد في رفض الصفقة رغم الظروف الصعبة .

ج- أن مواقف وخلفية الشركة التاريخية ومناخها الأخلاقي بما في ذلك الحالات المماثلة وما تم فيها .

د- القيم الشخصية المدير المسؤول عن الصفقة .

7- القرار الأخلاقي

رفض الصفقة لأنها غير مشروعة ولا أخلاقية .

* المصادر

1. L.W.Rue and L.L.Byars (1989) Management, Irwin, Homewood Illinois, pp602-603.

2. لقد أصبح مبدأ عظيموف معروفا ويقوم على أن الإنسان الآلي ينبغي أن يبرمج وفق مضمون هذا المبدأ ( أنا لا أوذي البشر ) كما إن يوكو ميزو وزملاءه في اليابان اقترحوا قواعد لتكنولوجيا الإنسان الآلي ( Rules of Robotics ) لكي لا يكون الإنسان الآلي مؤذيا للإنسان . انظر هذه القواعد في :
I LO (1989), Safety In the Use Of Industrial Robot, Geneva, pl.

3. لقد تضمن الإعلان العالمي لحقوق الحيوان الصادر عن العصبة الدولية لحقوق الحيوانات في تشرين أول 1978 قواعد منظمة وقيما أخلاقية لضمان احترام الإنسان للحيوانات والحد من إساءة استخدام ومعاملة الحيوانات سواء لأغراض علمية أو تجارية . أنظر الإعلان العالمي لحقوق الحيوانات المنشور في :
د.جون ب .ديكنسون (1987): العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث، ترجمة شعبة اليونسكو، عالم المعرفة، الكويت ، نيسان . ص ص 316-318.

4. د.أحمد شوقي : هندسة المستقبل ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992، ص 96 .

5. A.Stark, What's The Matter With Business Ethics? Harvard Business Review, Vol.(71) No.(3), May-June 1993, pp 38-48.

6. J.M.Ivancevich et al. (1989): Management: Principles Functions, Richard D.Irwin, Inc. p655.

7. كينيث كيرنغهان ( محرر ) (1984) : أخلاقيات الخدمة العامة ، ترجمة د.محمد قاسم القريوتي ، الشركة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ص 99.

8. T.Morden (1996): Principles of Management, The McGraw-Hill Companies, London, p332.

9. Thomas Donaldson(1996), Values in Tension: Ethics Away from Home, HBR, Vol.(74), No.(5), Sep-Oct, p52.

10. Ibid,p330.

11. A.Stark, op cit, p38

12. S.P.Robbins and D.A.Decenzo (2004): Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p405.

13. J.M.Ivancevich et al., op cit, p650.

14. P.W.Van Valock (1967): Ethics of Management, in H.B.Maynard (Editor) Handbook of Business Administration, McGraw-Hill Book Co., N.Y., Part I, p471.

15. بيتر دراكر (1976) : التكنولوجيا والإدارة والمجتمع ، ترجمة صليب بطرس ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ص 207 .

16. Wallance B. Bonham:Business Ethics: A General Survey, HBR, Vol(70), No.( 5), (Sep-Oct 1992, p162.

17. A.Bhide and H.H.Stevenson Why Be Honest If Honesty Doesn't Pay, HBR, Vol.(68), No.(5), Sep-Oct, 1990, pp121-9.

18. بيتر ف.دراكر ( 1995 ): الإدارة ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ،الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص488.

19. د. جون ب.ديكنسون ،مصدر سابق ، ص ص258-259.

20 روبرت أوستن : دليل سلوك المديرين ، في د.على السلمي و د.ل.نهرت (بلا.ت) : سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب ، القاهرة ، ص 272.

21. و.جاك دنكان (1991) : أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص191 .

22. A.Bhide and H.H.Stevenson, op.cit. p122.

23. M.Friedman (1962): Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, p133. And M.Friedman: The Social Responsibility of Business is to Increase it's Profits, New York Times Magazine, Sep3, 1970, pp 126-7.

24. أنظر القراءة النقدية لثروة الأمم كما قدمها في دراسته :
B.Avishai, What is Business's Social Compact?, HBR, Vol.(72), No.(1), Jan-Feb, 1994, pp38- 48.

25. بيترف. دراكر ، مصدر سابق ، ص 207.

26. بيترف.دراكر ، الإدارة ، مصدر سابق ، الجزء الأول، ص 275 .

27. بيتر ف.دراكر ، المصدر السابق ، ص 464 .

28. ريتشـــارد نيكسون (1995) : ما وراء السلام ، ترجمة مالك عباس ، الدار الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 246 .

29. و.جاك دنكان ، مصدر سابق ، ص 52 .

30. R.Kreitner (1989): Management, Houghton Mifflin Co., Boston, p772.
31. T.Levitt (1958): The Dangers of Social Responsibility, HBR, Vol.(36), No.(4), Sep-Oct, pp42-50.
32. S.W.Gellerman: Why Good Manager Make Bad Ethical Choices, HBR, Vol.(64), No.(4), July-August, 1986, pp 85-90.
33. A.Bhide and H.H.Stevenson, op cit, p122.
34. A.Stark, op cit, p40.

35. هذه المعلومات عن دراسة أرشي كارول أخذت من المصدر :

R.Kreitner, op cit, p741.

36. R.M.Kanter: Thriving Locally In The Global Economy, HBR, Vol.(73), (4), Sep-Oct, 1995, pp 151-160.
37. R.F.Maruca (1994): The Right Way To Go Global, HBR, Vol.(72), No.(3), March-April, pp135-145.

38. توماس وهيلين ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص 453 .

39. T.Levitt (1983): The Globalization of Markets, HBR, Vol.(61), No.(3), May-June, p97.

40. تمت الاستعانة بتحديد هذه الأنماط على :

R.Kreitner, op cit, p741.

41. R.F.Maruca, op cit, p139.
42. R.Yan: To Reach China's Consumers, Adapt to Guo Qing, HBR, Vol.(72), No.(5), Sep-Oct, 1994, pp 66-74.

43. ألفـــن توفلر (1990 ) : حضارة الموجة الثالثة ، ترجمة عصام الشيخ قاسم، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته ، ص ص 360-361.

44. ثـــيودور ليفيت (1994) : الإدارة الحديثة، ترجمة د. نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص55.

45. لقــد أشــار إلى ذلك بورسك وزميلاه (E.C.Bursk, et al.) في الدراسة التي حملت عنوانا بهذا المعنى أنظر :

E.C.Bursk, et al. (1962): The Oldest Business Code: Nearly 4000 Years Ago, The World of Business, Vol. 1, Simon and Schuster .N.Y. pp 9-10.

وأشير إلى ذلك في :

توماس و هيلين ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص ص 131 و 173 .

46. جــورج ســارتون (1963) : تاريخ العلم ، ترجمة محمد خلف الله وزملاؤه ، دار المعارف ، القاهرة ، الجزء الأول ، ص 196.

47. أنظر في ذلك جاك دنكان ، مصدر سابق ، ص 19.

48. جورج سارتون ، مصدر سابق ، ص 130 وكذلك هامش رقم 27 ص 136.

49. فاروق سعد (بلا.ت) : من الفارابي والمدن الفاضلة ، دار الشروق ، بيروت ، ص 90.

50. وو بــن (1996) : الصــينيون المعاصرون ، ترجمة د.عبد العزيز حمدي، سلسلة عالم المعرفية ، الكويت ، حزيران 1996 ،الجزء الأول ،العدد(210) ، ص ص 129-130 .

51. توماس وهيلن ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص 131.

52. سورة البقرة ، الآية 143.

53. سورة هود ، الآية 61.

54. سورة القصص ، الآية 77.

55. سورة النور ، الآية 37.

56. سورة النساء ، الآية 29.

57. سورة القلم ، الآية 4 .

58. توماس وهيلن ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص 132 .

59. S.P.Robbins (2003): Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, p64.

60. R.M.Fulmer (1978): The New Management, Macmillan Publishing Co., New York, p43.

61. Jacob Manakkalathil and Eric Rudolf: Corporate Social Responsibility in a Globalizing Market, SAM Advanced Management Journal, Winter 1995, pp29-32.

62. Mark Dowie, Two Million on Wheel, Business and Society, Fall 1977, pp67-72.

63. في مناقشة فكرة الولاء فإن المثالية المطلقة تؤكد على الولاء لسمعة الشركة أو المبدأ ، في حين أن التجريبية تقوم على الموازنة الدقيقة ما بين ما يخسره الفرد عند ترك الشركة سيئة السمعة وما يربحه عند البقاء . أنظر :

G.S.Blau and K.B.Boal: Conceptualizing How Job Involvement and Organization Commitment Affect Turnover and Absenteeism, The Academy of Management Review, Vol.(12), No.(1), January 1987, p290. and A.Stark, op cit, p40.

64. R.M.Fulmer, op. cit, p43

65. P.W.Van. Valock, op. cit, p470.

66. جيرالدي كايدن : أخلاقيات الخدمة العامة : ما العمل ؟ في كينيث كيرنغهان ، مصدر سابق ، ص 158 .

67. L.W.Rue and L.L.Byars, op cit, 94.

68. Michael Maccoby, To Work Globally, Seek Common Values, Research-Technology Management. Vol.(35), No.(5), Sep-Oct 1992, pp50-52.

69. روبرت أوستن : دليل سلوك المديرين ، في د.علي السلمي ، مصدر سابق ، ص ص 268-9.

70. B.J.White and B.R.Montgomery, Corporate Code of Conduct, California Management Review, Winter 1983, pp80-7.

71. نتائج المسح أخذت من :

L.W.Rue and L.L.Byars, op cit, Frontlines after p492.

72. F.F.Reichheld, Loyalty-Based Management, HBR, Vol.(71), No.(2), March-April, 1993, pp64-73.

73. A.Bhide and H.H.Stevenson, op cit, p122.

74. ريتشارد . ت باسكال وانتوني . ج أثوس (1986) : فن الإدارة اليابانية ، مطابع معهد الإدارة ، الرياض . ص ص 58 – 95

75. L.L.Rue and L.L.Byars, op cit, p493.

76. R.M.Fulmer, op cit, pp456-7.

77. د. محمـــد رشـــاد الحملاوي (1993) : إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية ، مكتبة عين شمس. ص ص 156 وما بعدها .

78. R.A.Pohlman et al. (2000): Value Driven Management, Amacom, New York, pvi.

79. Cited in: Samuel C.Certo (2003): Modern Management, Prentice Hall, New Jersey, p84.

80. T.E.Deal and A.A.Kennedy(1982): Corporate Cultures: The Rites and Rituals, of Corporate life, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts, p4.

81. توماس وهيلن ودافيد هنجر ، مصدر سابق ، ص 185.

82. ب.ب.تريجو و ج.وزيمرمان (1988) : أستراتيجية الإدارة العليا ، ترجمة إبراهيم علي البرليسي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .ص 149.

83. W.L.French and C.H.Bell (1990): Jr., Organization Development, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey, p19.

84. R.Kreitner, op cit, p243.

85. جاك دنكان ، مصدر سابق ، ص ص 296-7 .

86. T.J.Peters and R.H. Waterman(1982): Jr., In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Harper and Row Publishers, Inc. New York, pp13-5.

87. Joseph L. Badarcco, Jr. and Allen Webb: Business Ethics: A View from the Trenches, California Management Review, Vol.(37), No.(2), Winter 1995, p13.

88. توم بيترز : مصدر سابق ، الجزء الثاني ، ص 576 .

89. المصدر السابق ، ص 570 .

90. جـــون هـــ . جاكسون وسيريل (1988) : نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة ، ترجمة د. خالد حسن رزق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،ص ص 504 – 6.

91. المصدر السابق ، ص 506 .

92. R . Kreitner, op cit, p736.

93. J.L.Badarcco, Jr., and Allen Webb, op cit, p13.

94. بيتر ف . دراكر : الإدارة للمستقبل ، مصدر سابق ، ص 256.

95. Allen M. Webber : What's So New About The New Economy, HBR, Vol.(71), No.(1), Jan-Feb 1993, pp 24-42.

96. James Brain Quinn et al., : Managing Professional Intellect: Making The Most of Best, HBR, Vol.(74), No.(2), March-April 1996, pp71-80.

97. S.W.Gellerman, op. Cit, pp85-90.

98. إن الذيــن اكتشفوا السلاح النووي والكيماوي والبيولوجي وربما فيما بعد الجيني كلهــم باحثون ذوو قدرة إبتكارية . كما أن الذين اكتشفوا أن التعذيب لا يكــون بالضـــرورة جسديا وإنما هناك أساليب غير جسدية عديدة للتعذيب هم باحثون ذوو مواهب وقدرات متميزة أيضا ! . أنظر حول هــذه الأســاليب : د.جون ب . ديكنسون ، مصدر سابق ، ص ص 315-308 .

99. J.L,Badarcco, Jr., and Allen Webb, Business Ethics: A View From The Trenches California Management Review, Vol.(37), No.(2), Winter 1995, pp8-28.

100. دراكر ، الإدارة ، الجزء الأول ، مصدر سابق ، ص 486 .

101. A.Stalk, op cit, p40.

102. Robert S.Nathan, Corporate Criminal Who Kept Their Jobs, Business and Society Review, (Spring 1980), pp12-21.

# الفصل الثاني

# قضايا مهمة في أخلاقيات الإدارة

## 2-1- المدخل

هـل أن السلوك الأخلاقي واحد في كل الحالات و الظروف و المواقف لدى الفرد - المديـر ؟ هـل أن المديـر عـندما يكـون شابا يتعامل مع الأشياء و المواقف والقرارات فيها نفس الطريقة التي يتعامل بها عندما يكون المدير كبير السن ؟ وهل أن القـرار الأخلاقي لدى المدير من الذكور سيكون هو نفسه من حيث الأهمية و الاستعداد للالتزام به لدى المدير من الإناث في نفس المواقف والمجالات ؟ . و هل أن المديـر الـذي يضحي بميزة نسبية صغيرة في قراره الأخلاقي ، سيكون على اسـتعداد لكـي يفعل ذلك عندما تكون التضحية كبيرة وحاسمة ؟ أن هذه الأسئلة وغـيرها تطـرح مسألة القيم النسبية و القيم المطلقة في أخلاقيات الإدارة . فبينما النسـبية تشـير بدلالـة واضحة إلى أن الأخلاقيات هي أدوات وسلية تتغير بتغير الأعمـار و الجنس و الظروف والمواقف و منظور المصلحة( من قبل المدير في الشـركة أو الـزبون في السوق ) و غيرهما ، فإن السمة المطلقة في الأخلاقيات تجعل منها غايات أسمى من كل الظروف و المواقف و التضحيات من أجل الإلتزام المبدئـي و الثابت و الدائم بها . وسنحاول مناقشة هذه الجوانب من خلال قضايا و موضوعات عديدة مهمة تساهم في إلقاء الضوء على أخلاقيات الإدارة وما فيها من أبعاد مطلقة ونسبية .

## 2-2- أخلاقيات الإدارة والأعمار

إن المديريـن في الوقت الحاضر أصغر عمرا مقارنة بنظرائهم قبل عقود قليلة ، وإن الأقدمـية ( Seniority ) فـي الترقية على أساس زمني تتراجع أهميتها شيئا فشيئا لصالح الترقية السريعة على أساس الكفاءة . والكثير من الشركات التي يتزايد فيها نسبة المديرين الشباب يجدون في ذلك مؤشرا دالا على قدرتها الإدارية والفنية وربما والإبتكارية . إلا أن هذا من جانب آخر له أثر واضح على أخلاقيات الإدارة حيـث أن المديريـن الشباب الأكثر وثوبا إلى المواقع الأعلى قد يكونون هم الأكثر

إســتعدادا لارتكــاب التصــرفات المتعجّلة والمتهوّرة وغير المشروعة بالعلاقة مع العامليــن أو مع الزملاء أو في السوق . ليس فقط لأن تجربتهم في التسلق السريع تجعلهم أكثر تقبلا للقرارات السريعة غير المحسوبة ، بل ولأن معايير الكفاءة التي ارتقــوا علــى أساســها يمكن أن تكون في الغالب على حساب المعايير الأخلاقية والاجتماعية في تصرفاتهم وقراراتهم اللاحقة .

واذا كــان الأمريكــيون يجدون في المديرين الشباب ميلا إيجابيا لصالح المرونة والإبتكار في الإدارة والعمل ، فأن اليابانيين خلاف ذلك . فهم مثلا يميلون إلى ان تكــون ترقيــتهم ببطيء فكما يقول كينشي أوهماي ( K.Ohmae ) أنه لا أحد في الــيابان يصــل إلى أن يكون عضوا في الإدارة العليا في منتصف الخمسينات من العمــر . وإن المديــر التنفيذي نمطيا لا يكون إلا بعد بلوغ سن الستينات[1]. وهذه السمة العمرية انعكست على اليابان في الميل إلى أسلوب التحسين التدريجي بدلا من الوثبات الكبيرة في التطور ، وقد تحدث هايس عن أسلوبين في التطور مشيرا إلى أن أســلوب الوثبات الكبيرة ( Big Leaps ) الذي يتبعه المديرون الأمريكيون يتطلب أن يكــون المديرين مقامرين محظوظين (Lucky Gamblers ) وإليه تعزى الإخفاقات الأمريكية الكبيرة في مجال العمليات[2].

أن علاقة الأعمار بالأخلاقيات يمكن النظر إليها من الزاويتين . الأولى : هل إن المديــر يكون أكثر أخلاقية في تصرفاته وقراراته عندما يكون شابا ( في العشرينات من عمره مثلا ) أو عندما يكون كبير السن ( في الخمسينات من عمره ) ؟ والثانية: هل إن هناك فجوة الأجيال في الأخلاقيات ، أي هل إن المديرين الشباب في الشركة في الوقت الحاضر هم أكثر أم أقل أخلاقية مقارنة بالمديرين كبار السن ؟

ومع التأكيد على إن ليست ثمة إجابة نهائية مطلقة في هذين الجانبين ، إلا إن من المؤكد في المقابل إن ثمة تباين في القيم عند المقارنة بين الاثنين . ولقد أكدت ذلك الــبحوث العديــدة التــي تناولــت هذا الجانب وانتهت إلى نتائج متباينة . فبعض

الدراسات أكدت على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأخلاقيات والأعمار في مقابل دراسات أخرى أكدت عدم وجود مثل هذه العلاقة بينهما .

ولنلاحظ في البدء إن المديرين الشباب لا زالوا في بداية حياتهم ولعل هذا يؤثر على ان عدم الرضا لدى المديرين الشباب هو أكبر من نظرائهم كبار السن . وإن المديرين الشباب هم أكثر تحفيزا بالنقود والحوافز الفردية مقارنة بكبار السن الذين يتحفزن بحوافز التقدير والاحترام والمكانة والحوافز الجماعية . وفي دراسة بادارکو وويب ( Badarcco and Webb ) ظهر أن المديرين الشباب بحاجة إلى النقود ، لهذا يكونون أكثر رغبة في المساومة . ولكن مع التقدم في العمر والصعود لدرجة او درجتين نحو القمة تظهر المكانة والثروة والراحة المالية عليهم مع ثقة أكبر بالنفس فتقل الرغبة في المساومة ، وإن كانت المخاطرة تصبح ذات إطار أكبر وأوسع. ولقد أكدت هذه الدراسة على أن المديرين كانوا أقل ثقة وأكثر شكاً مؤكدين على عدم قدرتهم على المحافظة على استقامتهم الشخصية في العمل[3]. وهذا ما أكدته دراسات أخرى حيث أشارت إلى أن المديرين الشباب ( وكذلك طلبة كليات إدارة الأعمال وطلبة الماجستير في إدارة الأعمال و دورات جائزة مالكولم بالدريج MBA ) كانوا أكثر تسامحا ( More Tolerant ) إزاء الممارسات المشكوك فيها في شركات الأعمال[4].

ومع ذلك فإن ثمة دراسات أخرى أكدت على عدم وجود تأثير ذي دلالة على صنع القرار الأخلاقي[5]. ومن أجل تفسير هذه النتائج التي تبدو متعارضة ، فإن بالإمكان النظر إلى هذه الدراسات من حيث المداخل التي اعتمدتها . فالدراسات الموقفية والتي تركز على المواقف والحالات ذات الخصائص التفصيلية والضغوط اليومية كما في دراسة بادارکو وويب ودراسة وليم جونز ( W.Jones )، تكون قوة المواقف أكثر تأثيرا في إجابات المبحوثين عادة . بينما

الدراسات الأخرى التي لم تؤكد مثل هذه العلاقة فإنها كانت ذات مدخل آخر يعتمد على الارتباط والتحليل الإحصائي للتباين .

وفي هذا السياق من النتائج المتباينة لا بد من القول أن العمل المكبر أو المتأخر لا يمكن اعتباره عاملا أخلاقيا صرفا . فليس كل مدير شاب هو أقل أخلاقية أو إن كل مدير كبير السن هو أكثر أخلاقية أو بالعكس . فقد يكون المدير الشاب أكثر حاجة إلى النقود الوظيفية فيكون أكثر تسامحا مع المخالفات الأخلاقية . ولكن بالمقابل فإن المدير الشاب يمكن أن يكون أكثر استعدادا لترك الوظيفة إذا ما تعرض لضغوط لإتخاذ مواقف تتعارض مع قيمه الشخصية ، لأنه ليس لديه ما يخسره خاصة وإن الوظيفة لا زالت بدون مزايا كبيرة أو مكانة عالية . كما إن المدير الشاب لم يتكيّف من حيث القيم ولا زال أكثر مثالية في نظرته ولم يصبحوا بعد ما يمكن تسميته بالواقعيين التنظيميين ( Organizational Realists ) .

وفي المقابل فإن المدير كبير السن يكون في وضع أفضل من الناحية المالية بما يساعد على تحقيق الإستقلالية في القرار . كما إنه يكون أكثر نضوجا وحكمة ، و يكون أكثر خبرة في المآزق الأخلاقية لإتخاذ قرارات أخلاقية مقنعة . كما إنه أكثر واقعية في الاستجابة لمصالح الشركة . لهذا فإن الاستنتاج الرئيسي الذي يمكن أن نخلص له هو أن للعمر في حالتي المديرين الشباب او كبار السن له آثاره الإيجابية والسلبية على كلاهما ، وذلك فان كبار السن بفعل الخبرة والتجارب السابقة وكذلك ميلهم إلى الإستقرار والمحافظة على الحالة التي وصلوا إليها بعد سنوات طويلة ، فانه يكون أكثر إستعدادا لتبني المواقف الأخلاقية وكذلك قدرة على مواجهة المآزق الأخلاقية الأكثر تعقيدا . كما أن المناخ الأخلاقي في الشركة يمكن أن يكون عاملا مهما لترجيح الجوانب الأخلاقية الإيجابية في الأعمال أو يمكن أن يكون عكس ذلك في حمل المديرين الشباب وكبار السن للتورط في مآزق أخلاقية .

## 2-3- أخلاقيات الإدارة بين الذكور والإناث

المــرأة نصف المجتمع وإن كانت ليست كذلك في الإدارة والعمل . ولقد شهدت الــدول المــتقدمة تطــورا كبيرا في عمل المرأة في شركات الأعمال ومؤسسات الحكومة . وتدرجت في مراكز الإدارة حتى أصبح وجود المرأة مألوفا في الإدارة العليا أو كمديرات لإدارات نوعية أو أقسام أو في مواقع استشارية . كما أن نشاطها تزايد في إنشاء المشروعات الصغيرة الخاصة بوصفهن نساء أعمال جنبا إلى جنب رجال الأعمال . ومع ذلك لا زالت المرأة محدود المشاركة في الدول النامية ومنها أقطارنا العربية .

ولعل من أسباب زيادة مشاركة المرأة في الإدارة والعمل هو زيادة إنخراط المرأة فــي التعليم بعد أن أصبح حق المرأة في التعليم معترفا به في جميع الدول ، ولتزايد الوعي بأهمية إستخدام المرأة في برامج التنمية بوصفها تمثل نصف المجتمع ويمكن أن تكون نصف القوى العاملة كما تحقق إلى حد كبير في الدول المتقدمة الصناعية (ولا يخلو الأمر في الدول النامية من السعي المحموم لتقليد هذه الدول في المجال)، هذا بالإضافة إلى تأثير وضغط الحركات النسوية التي صار لها حضور متزايد في كثير من ساحات العمل الوطنية والإقليمية والدولية والتي تحظى بالتفهم والدعم في الكثــير مــن مطالبها المشروعة في أن يكون للمرأة حضور ومشاركة في الإدارة والعمــل بعــد أن توفرت المرأة على المهارات الإختصاصات العلمية والفنية التي تؤهلها للحصول على فرص العمل سواء بالإعتماد على توجه حقيقي لدى الدول في دعم إنخراط المرأة ، أو تحت تأثير ذلك الضغط أو حتى بالإعتماد على سعي بعض الــدول لتحسين ديكورها الداخلي من خلال هذه المشاركة . ولكنفي كل هذا لابد من التأكيد على أن مراعاة الفوارق الجنسية يجب أن لا تعني بأي حال تمييزا ضد امرأة ( الأطار رقم 1 ) .

**إطار رقم ( ) : مراعاة الفوارق الجنسية مبدا أخلاقي**

**إن مراعاة الفوارق الأساسية بين الرجال والنساء يجب أن لا يعني بأي حال من الأحوال ممارسة التمييز بينهما . فإذا كان الفارق في المهارة بين شخص وآخر ( بغض النظر عن الجنس ) يتطلب من الإدارة وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة . وهذه الحالة لا تعتبر تمييزا بل إنها من متطلبات الكفاءة الإدارية للمدير . فإن الفوارق الطبيعية بين الرجال والنساء يجب أن تعامل على أساس :**

**1 – أن هناك وظائف يمكن أن توجه للرجال في ظروف معينة وأخرى توجه للنساء .**

**2 – إن بعض المراكز والوظائف تكون فرصة إيجابية وفعالة لاستخدام خصائص الرجال ، في مقابل مراكز ووظائف تمثل نفس الفرصة في استخدام خصائص النساء .**

**3 – الحراك الوظيفي العمودي ( أسفل – أعلى ) والأفقي بين المراكز والوظائف في نفس المستوى ، يجب أن يظل مفتوحا أمام الإثنين على أساس الجدارة والمقدرة الإدارية والفنية وعلى أساس المعايير الواحدة كلما كان ذلك ممكنا . وهذا ما يمثل قيمة العدالة في أخلاقيات الإدارة على أساس الجنس .**

**(1) A.J.DuBrin (2003): Essentials of Management, Thomson South-Western, Australia, p388.**

لهذا فإن تأثير النساء في الأعمال آخذ بالتزايد ، مما يطرح تساؤلات مهمة حول علاقة التقسيم الجنسي للأفراد في مجال الأخلاقيات . وهل إن تزايد انخراط المرأة في العمل وشغلها لوظائف رأسية في الإدارة أو أفقية في الوظائف الفنية والإستشارية سيكون عاملا إضافيا في تعزيز أخلاقيات الإدارة أم سيكون ذلك عاملا مساعدا إضافيا لمزيد من الانتهاكات الأخلاقيات ؟ وهل إن المدير ـ الرجل هو حقا أكثر اندفاعا وراء مصلحته الذاتية وإستعدادا لتفضيلها على حساب مصلحة شركته ، وأنه مع قرارات الأعمال المشكوك فيها واللاأخلاقية من المدير ـ المرأة التي هي أقل اندفاعا وأكثر ميلا للتوازن في المصالح وأقل تسامحا مع القرارات المشكوك فيها واللاأخلاقية ؟ أم إن العكس هو الصحيح حيث السقوط الأول للإنسان كان بسبب تفاحة حواء في الجنة التي سيكون دخولها كمديرة سببا في (تفاحة جديدة)

ستكون هذه المرة في مجال الأعمال ؟ وتكون سببا في ظهور نمط جديد من الانتهاكات الأخلاقية ؟ .

وقد يكون من المفيد الإشارة إلى الثقافات التي تسود المجتمع التي يمكن تمييزها من الذكورة والأنوثة . فالثقافات الأكثر ذكورة تقدر صفات تأكيد الذات والتركيز على المهام والعمل وربما على المغامرة ، بينما الثقافات الأكثر أنوثة تميل أكثر للإهتمام والتقدير للعلاقات والنواحي الإنسانية ونوعية الحياة . ولهذا فإن الثقافات الأكثر ذكورة تهتم بإحراز التقدم والتغيير خلافا للثقافات الأكثر أنوثة فإنها أكثر تقبلا للوضع القائم وإدامة العلاقة وتحسين نوعية الحياة . فالأولى أكثر تنافسية والثانية أكثر تعاونية[6]. فهل سيكون التطور نحو المزيد من مشاركة المرأة في الإدارة والعمل إضافة جديدة لصالح أخلاقيات الإدارة والأعمال وتحسين في مشروعية الأعمال وإضافة لمسة أكثر إنسانية عليها أم أن الأمر لن يكون كذلك؟ .

ولابد من الإشارة قبل مناقشة هذه الجوانب إلى إن المرأة كانت ولا تزال حتى الآن تواجه في مجال الأعمال موقفين لا أخلاقيين هما : التمييز في المعاملة ( Discrimination ) وسوء المعاملة الجنسية ( Sexual Harassment ) . أن التمييز في المعاملة تظهر بأشكال مختلفة منها أولوية إعطاء الفرصة في تعيين والترقية للرجال ، قصر بعض المراكز على الرجال دون النساء ، إعطاء الأجور الأدنى للنساء ، عدم تناسب المراكز العليا التي تشغلها النساء مع العدد الكلي للنساء في الشركة . كما إن النساء يعتبر من الفئات المتضررة( Vulnerable Groups ) شأنهن شأن المعوقين في كونهن آخر الذين يتم تعيينهن في الظروف الإعتيادية وأول المسرّحين من العمل في ظروف الركود . ففي اليابان حيث يسود قطاع واسع من القوى العاملة أسلوب الاستخدام مدى الحياة (Life – Time Employment ) تستخدم النساء لحماية الاستقرار الوظيفي للرجال حيث ينظر إليهن كعاملات

مؤقتات يتم الاستغناء عنهن في فترة الكساد[7]. وبالتأكيد أن ظروفها في الكثير من الدول النامية أسوء من ذلك بكثير من هذه الجوانب .

أما سوء المعاملة الجنسية فإن المرأة تواجه هذه الممارسة على نطاق واسع في القطـاع الخـاص للأعمال . ولعل مما يجعل من هذه المشكلة الأخلاقية ذات بعد خطير هو الضغوط الشديدة التي تمارس على النساء في شركات الأعمال من جهة وقلـة الحـالات التـي يعاقب بها القائمون بها من جهة ثانية . وقد أشارت دراسة بـاداركو وويب ( Badarcco and Webb ) إلى تعليق أحد المديرين الشباب إلى أنـه لـم يعاقب أحد عن سوء المعاملة الجنسية التي يقوم بها الرجال ضد النساء . ومع ذلك فيمكن أن تفقد سمعتك في شركة إذا حدثت ضجة حول التحرش[8].

وفيما يتعلق بالتباين الأخلاقي بين النساء والرجال ، فقد أشار مسح موسع أجري علـى ( 2856 ) مـن الطلبة الإناث والذكور في ( 28 ) كلية أمريكية ، إلى أن الطالبات كانت أكثر إهتماما بأخلاقيات الأعمال من نظرائهم الذكور من الطلاب[9]. وهذه الدراسة تدعم وجود علاقة بين الأخلاقيات والاختلاف على أساس الجنس بين النساء والرجال . كما أكدت هذه العلاقة دراسة كوهات وكوريهير ( Kohut and Corriher ) حيـث أظهـرت في ( 16 ) عبارة دالة على القضايا الأخلاقية على مقـياس لـيكرت ذي سـبع درجات ، إن الطالبات كانت أكثر ميلا لاتخاذ مواقف أخلاقية أقل تساهلا وتسامحا من الطلاب . فهن أقل تساهلا من الطلاب إزاء حشو حسابات الإنفاق وأكثر تشددا من الطلاب إزاء قضايا السلامة المهنية للعاملين . كما إن الطـلاب كـانوا أكثر قبولا من الطالبات للنواقص والعيوب في تصميم المنتج ، وإنهـم ( أي الطـلاب ) كـانوا أكثر أنانية وإبرازا لمصلحتهم الذاتية على حساب مصـلحة الشـركة مقارنة بالطالبات . وكانت الطالبات أقل تسامحا من الطلاب مع ممارسـات الأعمـال التـي تبدو غير عادلة : كالتمييز والمحاباة ( Favoritism ) والتحـيّز للأقـارب ( Nepotism ) . فـي حيـن أكـد الطلبة على إن مثل هذه

الممارســـات مفـــيدة كطريقة لبناء روح الفريق والانسجام وتسهيل الاتصال وزيادة الـــثقة والولاء[10]. مثل هذه النتائج لا بد من أن تعني أن القادمين الجدد من النساء إلـــى العمـــل والإدارة سيمثلون دفعة إيجابية لأخلاقيات الإدارة التي هي في أمس الحاجة إليها .

ولاشـــك فـــي إن الميل العام للنساء نحو الأعمال الأقل تحديا أو مغامرة ونحو الوظـــائف أكـــثر نعومة وهدوء وربما أقل حراكا وتغيرا مقارنة بالرجال الذين هم أكـــثر مـــيلا إلـــى التحدي والمغامرة وإلى الوظائف أكثر صعوبة والأكثر حراكا وتغيرا، يجعل النساء أقل ميلا إلى المخالفات والانتهاكات الأخلاقية مقارنة بالرجال الذيـــن أخـــذوا فرصتهم الكاملة في تصميم وممارسة الأعمال كما يرونها ، فكانت هـــناك الفضائح الأخلاقية وممارسات الأعمال المشكوك بها وغير المبررة . وإزاء ذلـــك فأن النساء ربما سيكونن عامل موازنة وتهدئة وتدعيم للأخلاقيات في الإدارة والعمل .

**2-4- أخلاقيات الإدارة بين الفردية والجماعية**

ليســـت الجماعـــية مـــبدأ أخلاقيا كما أن الفردية ليست خلاف ذلك ، وإن كانت الجماعـــية أقرب إلى التعاون والإيثار والفردية أقرب إلى المنافسة والأنانية . وهذا يعنـــي أيضـــا أن السلوك الموجه نحو الجماعة (Group-Oriented Behavior) لـــيس بالضـــرورة هـــو أكـــثر التزاما بالمعايير الأخلاقية كما أن السلوك الموجه نحوالفرد (Individual-Oriented Behavior) لايكون دليلا على اللاأخلاقية في الإدارة والعمـــل . دون أن يلغـــي ذلك حقيقة أن للجماعة معايير ومبادئ يمكن أن تعـــزز السلوك الأخلاقي للأعضاء العاملين في ظلها تتفوق على المعايير والمبادئ الفـــردية في هذا المجال . وإذا كانت الجماعة والعمل الجماعي وروح الفريق هي مـــن الوسائل الفعالة في تحقيق الكفاءة في الإدارة والعمل [11]، فهل أن الميل نحو الجماعـــة بوصفها منظور متعدد الاهتمامات والمصالح يمثل توجها نحو أخلاقيات

الإدارة مما يستوجب تعزيزه ودعمه من قبل الإدارة ؟ . في حين أن الفردية تمثل توجها سلبيا نحو أخلاقيات الإدارة لأنها تقيم حاجزا كثيفا نفسيا من الإهتمامات الذاتية الصرفة وماديا من المصالح الخاصة ، لا يسمح برؤية الاهتمامات والمصالح الأخرى للآخرين أو الشركة أو المجتمع مما يستوجب الحد منها ومراقبتها . وفي المقابل هل أن الجماعة ومصالح الجماعة يمكن أن توجد ميلا قويا لأنانية مشتركة على حساب الأفراد الآخرين من خارج الجماعة وعلى حساب الجماعات الأخرى . أليس أن الصراع ما بين الجماعات ( Intergroup Conflict ) يمكن أن يكون بمثابة إصطراع قيم قبل أن يكون إصطراع مصالح ؟ وأن الجماعة في سعيها من أجل التماسك والتماثل توجد لها مصالح معايير ضيقة تكون على حساب مصالح ومعايير لأطراف أخرى . وان الجماعة في تأكيد الفكرة الجماعية (Groupthink) التي تحجر على أعضائها أن يقوموا بأي تفكير خارجها ، فيكونوا هم أيضا من ضحاياها [12] . وربما ويمكن للجماعة أيضا أن توجد ميلا لطغيان الفرد فيها الذي تكون مبرراته في الجماعة ذات المعايير الداخلية القوية والتماسك الحديدي الداخلي أكثر مما توجد مبرراته في الفرد نفسه ؟ .

ومن أجل المناقشة لهذه التساؤلات نبدأ بتوصيف الفردية (Individuality) وهي أن يكون للفرد شخصية متميّزة وسمات فريدة تميّزه عن غيره كما أنها تحفزه من أجل هذا التميّز . وإذا كان هذا التميّز حالة طبيعية لأن ليس ثمة شخصيتان متشابهتان لهذا فإن الفردية يمكن أن تعرّفها في ظل هذا التنوع في الشخصيات بأنها "التميز مع الآخرين" وبالتالي فإن هذا التنوع النفسي ( في الشخصية ) والاجتماعي ( في تجلياتها ) هو مسألة إيجابية ومشروعة أيضا ، لأن هذا التنوع هو مصدر قوي للأداء والتجديد والإضافة . ومن جهة أخرى فإن الفرد عندما يتصرف حسب طبيعته فهو يكون صادقا مع نفسه . وهذا موقف مشروع وأخلاقي خاصة وأن ذلك يجعل من الفرد أقرب إلى الصدق مع الآخرين .

ولكـــن وكمـــا تؤكد التجارب فأن الفردية رغم مشروعية تميّزها فإنها في ظل المنافسة تكون هشة سهلة الانكسار والانجرار إلى الأنانية ( Egoism ) التي يمكن أن نعرضـــها في هذا المجال بأنها ( التميّز على حساب الآخرين ) . فلأن الإنسان لايمكـــن أن يوجد إلا كفرد مع الآخرين فإن الفردية حالة طبيعية في ميل الفرد أن يكـــون هـــو نفســـه كيـــنونة مـــتفردة ( مع أو ضمن الآخرين ) . إلا أن لا يعني بالضرورة التحوّل إلى الأنانية ( كينونة متطرفة على حساب الآخرين أو حتى بدون الآخريـــن ) . ولكـــن من المرجّح أن ظروف المنافسة تجعل ذلك ذا احتمالية أكبر مقارنـــة بالجماعية . ففي ظل المنافسة نجد أن المجتمعات الأكثر ميلا إلى الفردية تقـــول : أن العجلـــة ذات الصـــرير العالي هي التي تحصل على الزيت . أي أن صاحب الصوت والرأي العالي يحصل على ما يريده على حساب غيره . في حين نجد المجتمعات الأكثر ميل إلى الجماعية تقول : إن الطائر الذي يتصايح هو الذي يـــتم صـــيده أولا . فالغـــرب ينصح بأن يرفع الفرد رأسه ليثبت وجوده ، وطبعا المقصود أن يرفع رأسه أعلى من الآخرين ، في حين نجد أن الشرق يحذر من أن المسمار الذي يرفع رأسه سرعان ما تنهال عليه المطارق (13) .

أما الجماعية ( Collectivity ) فهي ميل الأفراد للعمل بشكل مشترك كجماعة (Group) . وجوهـــر الجماعة هو التناغم والالتزام المشترك . فيصبح الفرد رغم الكينونة المنفردة عضوا متكاملا في كينونة جماعية أو مجموعة ذهنية مشتـــركة (Common Mind-Set) تخضـــع لقواعد ومعايير مشتركة وتقوم على مسؤولية جماعية لتحقيق غرض معين يخدم جميع الأعضاء . ويمكن أن نشير إلى العوامل التـــي ترجّح دورا أكبر لعمل الجماعة على الفرد من أجل القيم والمعايير الأخلاقية في الإدارة والعمل :

أولا : إن الجماعـــة يمكـــن أن تكـــون أكثر امتثالا من الفردية للقواعد والمعايير ( ســـواء كانـــت قوانيـــن أو معايـــير أخلاقية عامة أو قواعد ومعايير خاصة

بالجماعة ) . فالجماعة تقوم على العمل الجماعي ، المناقشة والقرار الجماعي . وهذا ما نجده في الثقافات الموجهة نحو الجماعة ، خلافا للفردية التي تقوم على النشــاط الفردي ، المبادأة الفردية ، والقرار الفردي وهذا ما نجده في الثقافات الموجهة نحو الفرد(14).

ثانــيا : إن مــن بيــن العوامــل الأساسية التي تعتمد الجماعة عليها في وجودها وتطورهــا عاملان أساسيان هما : التماسك ( Cohesiveness ) وهو درجة انجــذاب كل عضو نحو الجماعة . ودرجة ملائمة من التماثل وعادة ما تتمثل بمعايــير الجماعــية ( Group Norms ) . هــذان العاملان ينمّيان الامتثال والالتزام بالجماعة ومعاييرها . ورغم إن الفرد قد يمتلك هذا الامتثال والالتزام بالمعايير العامة ( والقوانين أو المبادئ والمعايير الأخلاقية ) إلا أنه قد لا يجد دعمــا موازيا كالذي يجده عضو الجماعة جراء التماسك بين أعضاء الجماعة والتماثل الذي توجده المعايير المشتركة للجماعة . مما يجعل من الجماعة عامل ترجيح لصالح المعايير الأخلاقية .

ثالثا : إن الجماعة تمارس تأثيرات قوية على أعضائها من أجل التناغم والإمتثال . والتــناغم ( Harmony ) هــو مراعاة الأعضاء الآخرين عند العمل من أجل غــرض مشترك ، والامتثال ( Obedience ) هو الالتزام المشترك بالمعايير والقواعــد . ويمكن أجمال هذه التأثيرات في كون الجماعة هي أداة تماسك بين أعضــائها ، وهــي توجد قوة النظراء ( Power of Peers ) الذين يؤثرون ببعضهم البعض كأعضاء في الجماعة ، وهي أخيرا تحدد السلوك الذي يتصرف وفقــه أعضاء الجماعة وهذا ما تضمن تحقيقه معايير الجماعة بوصفها قواعد ومضــامين متفق عليها ضمنيا أو صراحة بين أعضاء الجماعة . والواقع أن هــذه التأثــيرات الــثلاثة يمكن أن تعمل من أجل تعزيز مواقف أكثر أخلاقية

للأفـــراد ــ الأعضـــاء فـــي الجماعـــة دون أن يتوفر ما يناظر ذلك في حالة التصرف الفردي .

رابعـــا : إن الجماعـــة بوصفها صيغة مشتركة لمصالح أعضائها تكون أقرب إلى التصـــالح من أجل الديمومة وإلى التعاون من أجل العمل الكفء . في حين أن الفردية بوصفها ميلا إلى الذاتية والاستقلال الذاتي عن الآخرين ، تكون أقرب إلى التصادم من أجل التمييز وإلى الصراع من أجل التفوق .

خامســـا : ان تعـــدد أعضـــاء الجماعـــة يجعل للجماعة منظورا تعدديا في الرؤى والمصـــالح . وهـــذا بحـــد ذاتـــه يجعل الموازنة في الجماعة أقوى من الحالة الفـــردية. بـــل إن هـــذه الموازنة يمكن أن تعمل لصالح المشروعية الأخلاقية ولصالح المسؤولية الاجتماعية .

فلو أخذنا حلقات الجودة ( Quality Circles ) في المصانع ( أو الوحدات الخدمية ) والتي قد تشكل بشكل رسمي أو غير رسمي من العاملين في الإنتاج والصـــيانة والمخازن وإدارة الإنتاج .. الخ فإنها توفر منظورا تعدديا لمعالجة أيـــة مشكلة فيكون للإنتاج وللصيانة وللمخازن ولإدارة الإنتاج ولكل الأطراف ذات العلاقـــة رأي ودور فـــي هذه المعالجة بما يضمن قدرا من الموازنة بين مصـــالح ومطالب الجميع . وحتى في جماعة العمل غير الرسمية التي تتشكل مـــن العامليـــن فقـــط . فإن مواقعهم في الأقسام المختلفة والخبرات المتنوعة للعاملين والمواقف المتشددة للبعض والمتساهلة للبعض الآخر ، تعمل من أجل قدر من الموازنة يكون لصالح المواقف العادلة والسليمة في العمل .

سادســـا : إن الجماعـــة فـــي تأكيدها على المعايير والقيم الجماعية توجد ما يمكن تســـميته الـــتداوب الأخلاقي ( Ethical Synergy ) الذي هو مجموع مزايا معايـــير وقيم الجماعة أكبر من مزايا معايير وقيم الأفراد منفردين . ولعل هذا المجموع الأكبر يظهر في جانبين ، الأول : جعل الأفراد ذوي المعايير والقيم

أقــل الأخلاقــية يرتقون إلى مستوى نظرائهم في الجماعة من جهة ، والثاني يظهــر أيضــا في التطور الحاصل في المعايير والقيم الأخلاقية للجماعة جراء التفاعل والعمل الجماعي وروح الفريق بينهم من جهة أخرى .

ســابعا : إن الإدارة الجماعــية ربمــا تكون ذات تأثير أكبر في الحد من إنخراط الشــركة في سياسات وخطط أو من إنخراط المديرين في قرارات وبرامج ما يمكــن إعتــباره مفاهــيم وممارســات لا أخلاقية . فالتمثيل المتعدد لأطراف المصــلحة فــي هــذه الإدارة يمكن أن يعمل بشكل أفضل من أجل المسؤولية الاجتماعــية بصــيغة توازن المصالح ، ومن أجل أخلاقيات الإدارة في إبقاء الشــركة في المجال الآمن بعيدا عن الفضائح الأخلاقية . وهذا خلاف ما يمكن أن يتحقق في ظل الإدارة الفردية التي هي أقرب إلى الجموح لحساب مصلحة واحــدة على حساب المصالح الأخرى ، وإلى الوسائل غير المشروعة لتحقيق الغايات الضيقة والفردية للمديرين . فموانع الجماعة ضد الإنجرار إلى مواقف لا مشروعة بالتأكيد أكبر من موانع الفرد في الأمر نفسه .

ومــع كــل مــا تقدم ومع التأكيد على أن الفردية والجماعية ليست أمرا جيدا صــحيحا بحد ذاته ، وإنما العبرة في الأخلاقيات التي تحكم كل منها . وهذا قد يعنــي الحــياد فــي المفهومين إلا أن التحليل الذي قد مناه يجعلني أسارع إلى التأكيد على أن الفردية قد تجمح أكثر من الجماعة نحو الأنانية والمواقف غير المــتوازنة وحــتى اللامشــروعة . وإن الجماعة هي أقل عرضة لذلك بفعل توازنها الداخلي ومسؤوليتها المشتركة وروح الفريق التي يمكن أن تتمتع بها .

وأخيرا فإذا كانت الفردية أتت بالرأسمالية وتدعمت بها حيث الأساس الذي تعــبر عنه تعبيرا مربحا وصارخا في مجال الأعمال : أنا في منافعي وعيوبي على حد سواء خير للمجتمع . فإن الجماعية أتت بالاشتراكية وتتدعم فيها حيث الأســاس الــذي يعــبر عنها تعبيرا صريحا وصارخا هو أن : منفعة مشتركة

بمـــثقال خـــير من منفعة غير مشتركة بقنطار . وربما كانت الأخلاقيات هي أفضـــل من يساهم في تشذيب الاثنين من أجل مديرين أكثر مسؤولية اجتماعية وأخلاقيات في مجال الأعمال .

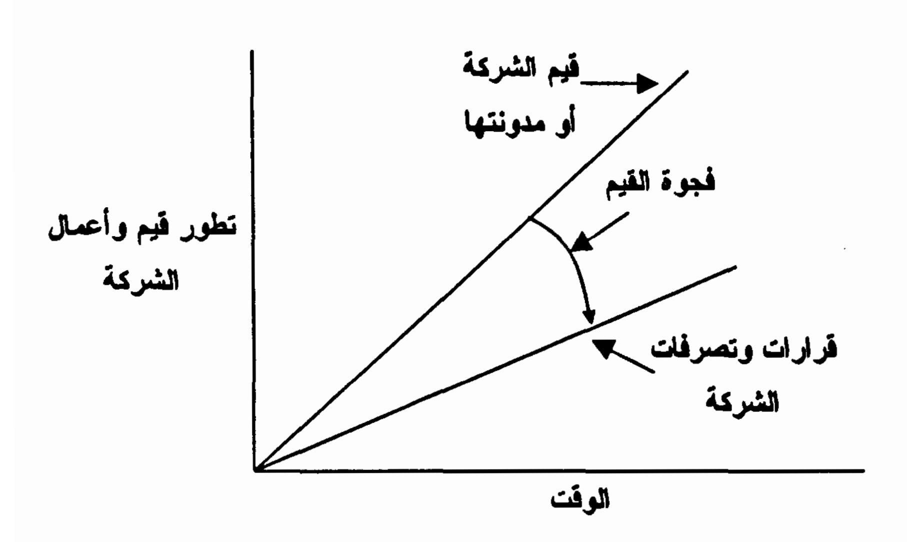
2-5- فجوة القيم في أخلاقيات الإدارة

تمثل فجوة القيم ( Value Gap ) مشكلة مصداقية بالنسبة لشركات الأعمال حيث إن هذه الفجوة كلما كانت واسعة وعميقة أدت إلى أن يسود جو الريبـــــة والشكّيـــــة ( Skepticism ) فـــي الإدارة والعمل . وفجوة القيم تعني إن ثمة بونا معينا بين القـــيم التي تعلنها الشركة والقيم إلى تعمل على أساسها فعلا في أية فترة زمنية . ويمكن تمثيل فجوة القيم بيانيا كما في الشكل رقم ( 2-1 ) .

يلاحـــظ من الشكل إن فجوة القيم يمكن أن تتطور مع الوقت وهذا يمكن تفسيره فـــي تطور أعمال ، منتجات ، ومجالات الشركة ، مما يفرض عليها إن تعدّل قيم الشركة الحالية او أن تضع قيم جديدة للشركة تتعلق بالأنشطة والمجالات الجديدة . كما إن الفجـــوة يمكن أن تكون واسعة أو ضيقة حسب اهتمام الشركة والتزامها بقيمها المعلـــنة أو مدونـــتها الأخلاقية . ويمكن أن نشير إلى أن الفجوة عادة ما تكون في مجـــال القيم والأخلاقيات أعلى منها في مجال القرارات والتصرفات الموجهة إلى الربح . وهذا يعود إلى أن قيم وأخلاقيات الشركة تعبر عن المثل والنموذج بصيغة الطمـــوح الذي تسعى للارتقاء إليه ، بينها تمثل قراراتها وتصرفاتها الواقع الفعلي للشـــركة وضروراته المتحكمة وهذا الواقع تسعى الشركة ضمن مل تسعى إليه إلى الارتقاء به إلى مستوى القيم والأخلاقيات .



الشكل رقم ( 2 -1 ) : فجوة القيم في الشركة




ولاشــك فــي إن جمــيع شركات الأعمال تعاني من فجوة القيم وإن كان ذلك بدرجات متباينة ولعل هذا يعود إلى أسباب أساسية يمكن تحديدها فيما يأتي :

أولا : الفجــوة الزمنــية بين وضع قيم الشركة أو مدونتها الأخلاقية ( في الماضي ) وبيــن مـــا هــو صــحيح الآن ؟ وهــذا بالتأكــيد يطــرح ما أكده بيرسون ( A.E.Pearson ) بــأن علــى الشركة أن تطرح السؤال الصعب : هل نحن نملك القيم الصحيحة من أجل ما هو صحيح الآن[15]؟

فمــع مرور الزمن يحدث تغير تدريجي في واقع الشركة الذي يبدأ بالانفصال عن القيم المعلنة . وفي حالات كثيرة هناك تأثير كبير ملحوظ بفعل الفجوة الزمنية جــراء ســرعة التطورات في الأعمال والأسواق والمجالات سواء بتأثير المنافسة متعددة الأطراف والتكنولوجيا الجديدة والعولمة كتوسعات خارج الحدود إلى بيئات وثقافــات أخرى . وإذا كان هذا التطور يتم تحت تأثير التراكم الزمني ، فإن جانبا آخــر من الفجوة الزمنية يظهر في حالة الشركات التي تركز على المستقبل فتضع القيم والأخلاقيات من أجل المستقبل . ولقد أشار هاميل وبراهلاد ( Hamel and

Prahalad ) إلـــى أن التحول إلى المستقبل يطرح أسئلة من أجل المستقبل تختلف عن الأسئلة اليوم ملخصا هذا التحول في ستة أسئلة كما مبين في الجدول ( 2-2 ).

والواقـــع أن هـــذه الأسئلة التي تنشأ بفعل التحول ستجعل الشركة بحاجة إلى تغـــيرات في القيم . فمثلا إن الانتقال من عملاء اليوم : الأطباء بشكل عام إلى أن يكونوا : أطباء قلب فقط يتطلب رؤية وقيم أخلاقية جديدة تنسجم مع زبائنها الجدد . ولا شك أن هذه الحالة ستؤدي إلى أن تكون قيم وأخلاقيات الشركة أعلى بكثير من واقعهـــا الراهن وكذلك ومن قيم الحاضر وكذلك من أساسها الأخلاقي الذي انطلقت منه في الحاضر .

الجدول رقم ( 2-2 ) : التحول إلى المستقبل

| اليوم | المستقبل |
|---|---|
| ـ من تخدم من الزبائن اليوم ؟ | ـ من تخدم من الزبائن في المستقبل ؟ |
| ـ من خلال أية قنوات تصل لزبائنك اليوم ؟ | ـ مـــن خـــلال أيـــة قنوات تصل إلى زبائنك في المستقبل ؟ |
| ـ من هم منافسوك اليوم ؟ | ـ من سيكون منافسوك في المسنقبل ؟ |
| ـ ما هي القاعدة لميزتك التنافسية اليوم ؟ | ـ مـــاذا ســتكون قـــاعدة ميزتك التنافسية في المستقبل ؟ |
| ـ من أين يأتي هامشك اليوم ؟ | ـ من أين سيأتي هامشك في المستقبل ؟ |
| ـ ماهـــي مهاراتك وقدراتك التي تجعلك فريدا اليوم ؟ | ـ ماهي مهاراتك وقدراتك التي ستجعلك فريدا في المستقبل ؟ |

Source: Gary Hamel and C.k.Prahalad: Competing for the Future, HBR, Vol. (72), No. (4), July-Aug 1994, p127.

ومـــن المـــتوقع إن يواجـــه الابتكار الأخلاقي ( كنموذج لما سيكون على الشركة مـــراعاته في المستقبل ) تجاهلا مؤلما وربما عدم رضا من الآخرين ومن المجتمع كمـــا هـــو الحـــال عـــند الحديـــث عـــن أخلاقـــيات الشـــركات الافتراضـــية ( Virtual Corporation ) أو أخلاقيات الإختبارات الجـــينية لحماية العاملين في

الشــركات أو المتقدميــن لحصول على وثائق التأمين في شركات التأمين أو عند التوصل إلى مفاهيم أخلاقية جديدة .. الخ وهذه كلها تسبق واقع الشركات الحالية او تسبق المجتمع ومفاهيمه . وهذا ما يمثل مصدرا آخر لفجوة القيم .

ثانــيا : فجوة الفهم : وهذه تظهر ما بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة وكذلــك في المجالات الوظيفية المختلفة في الشركة وأحيانا في نفس المستوى التنظيمــي . وهــذا ما يوجد مشكلة عدم الاتساق إزاء قيم الشركة . ويمكن أن نلاحــظ أن فجوة الفهم يمكن أن تظهر بفعل ضعف الإطلاع على قيم الشركة كما قد تكون الفجوة بفعل الرسائل الغامضة التي ترسلها الإدارة عن قيم الشركة عــندما تكون غير مكتوبة ، أو عندما تكون هناك مدونة أخلاقية دون أن تلتزم الشركة بها بدقة أو عندما لا تعاقب من يقوم بانتهاكها مما يوجد إرباكا واختلافا في فهم قيم وأخلاقيات الشركة .

ويمكن قياس درجة الفهم في الطلب من العاملين أن يقدموا وصفا لهذه القيم ، فــإذا كانــت الإجابة بنفس الكلمات أو المعاني أو الدلالة فإن هذا يعني وجود اتســاق في فهم القيم والأخلاقية ، وإذا كان التباين واسعا وعميقا دل ذلك على عدم الاتساق ووجود هذه الفجوة في الشركة .

ثالثا : فجوة البيئات : عندما تميل الشركة للتوسع خارج حدود بلدها ، فإنها تواجه مشكلة البيئات المختلفة التي تعمل فيها حيث أن كل بيئة لها خصوصية وخلفية تاريخــية وسمات ثقافية متميزة وقيم وأخلاقيات تختلف كثيرا أو قليلا عن القيم والأخلاقــيات التــي تعمل وفقها الشركة في بيئة بلدها الأم . وهذا ما واجهته ولازالــت الشــركات العالمية والمتعددة الجنسيات . ولقد سعت هذه الشركات جاهدة من أجل التوصل والتطوير لمعايير وقيم عالمية ، إلا أن الدلائل لازالت تشير بقوة كما أكــدت ذلك الــدراسات الكثيــرة أنه لا توحيــد قياسي ( Standardization ) فــي القيم الأخلاقية على المستوى العالمي . فإذا كانت

العولمة قد استطاعت أن توجد وتسوّق بعض السلع القياسية على مستوى العالم كالجينز ، الكوكاكولا ، الساعة العشرية ، همبركرماكدونالد ، الأحذية الرياضية، ربطة العنق ، والحقائب اليدوية ... الخ ، فإن الكثير من السلع لازالت تواجه الفشل تلو الفشل بسبب عدم التكيّف لحاجات الأسواق الخارجية التي توزع فيها . ولقد أشار توم بيترز (T.Peters) إلى أنه ليس ثمة ما يسمى بالصنف العالمي : نوع واحد من حساء الطماطم لأكثر (125) بلدا [16]. وإذا كان هذا هو الحال فيما يتعلق بالسلع المادية فإن البحث عن المعايير والقيم العالمية لم يحقق شيئا يذكر . حيث أن الدراسات تشير إلى اختلاقات في هذه القيم والمعايير حتى ضمن المجتمعات الغربية نفسها [17]. ونشير في هذا الصدد إلى تعليق الفيلسوف ميشيل والزر (M.Walzer) على الإعلان العالمي لحقوق الإنسان بالقول (ليس هناك إسبرانتو للأخلاقيات العالمية )[18]. والاسبرانتو ( Esperanto ) هي محاول طموحة إلا أنها لم تكن واقعية للتوصل إلى لغة دولية مكونة من الكلمات المشتركة للغات الأوربية الرئيسية .

ولاشك في أن محاولا ت الشركات في فرض قيمها في بلدها الأم على الدول المضيفة قد اصطدم بمعارضة شديدة حيث يمكن اعتبارها ضربا من الإمبريالية الأخلاقية ( Ethical Imperialism ) التي تحاول فرض قيم الأعمال الجيدة في بلد باعتبارها قيم مطلقة جيدة وقابلة للتبني والتطبيق في كل بلد . ويمكن أن نلاحظ اختلاف الرؤى والمفاهيم والقيم في الإطار رقم ( 2 ) .

الإطار رقم ( 2 ) : ثقافة وأخلاقيات قرصنة البرمجيات

قبل القفز على جولة النسبية الأخلاقية ، من ضروري التوقف والاهتمام بالعواقب الاقتصادية المحتملة لموقف( عندما تكون في روما تصرف كالرومان ) في مجال أخلاقيات الأعمال . إن إلقاء نظرة على الإحصائيات الحالية لقرصنة البرمجيات ( Software Piracy ) في الولايات المتحدة فإن البرمجيات المقرصنة تقدر بحوالي ( 35 ٪ ) من مجموع سوق البرمجيات ، وإن خسائر الصناعة من ذلك تقدر بحوالي ( 2,3 ) بليون دولار سنويا . كما بلغ حجم القرصنة في ألمانيا ( 57 ٪ ) وفي إيطاليا واليابان ( 80 ٪ ) .

وإن المعدلات في الدول الآسيوية يتوقع أن تكون تقريبا ( 100 ٪ ) . ومع أن هناك قوانين ضد قرصنة البرمجيات في هذه الدول ، فما الذي يؤدي إلى هذه الاختلافات ؟ . ومن أجل الإجابة نقول : رغم إن مستوى التطور الاقتصادي للبلد يلعب دورا كبيرا في تفسير ذلك ، فإن الثقافة الخاصة في كل بلد وما تتضمن من مواقف أخلاقية توجه سلوك الشركات والأفراد قد تكون هي العامل الحاسم . ففي التقرير السنوي عام 1995 لجمعية ناشري البرمجيات ( Software Publishers Association ) جرى الربط لقرصنة البرمجيات بشكل مباشر بالثقافة والمواقف الخاصة بها . فقد وصف التقرير إيطاليا وهونك كونك بأنهما تدخلان في العالم الأول ( المتقدم ) من حيث دخل الفرد ، وضمن العالم الثالث من حيث معدلات القرصنة . فعندما تسأل إن كان الفرد يمكن أن يستخدم البرمجيات بدون الدفع من أجل هذا الإستخدام ، فإن أغلب الناس في إيطاليا وهونج كونج يقول : لا . ولكن الناس في بعض الدول ينظرون إلى هذه الممارسة بأنها أقل لا أخلاقية مما يراه آخرون في دول أخرى .

إن الثقافة الكونفوشية مثلا تؤكد على أن الفرد يجب أن يتقاسم مع المجتمع ما يقوم بابتكاره . وهذا ربما يشجع الصينيين وغيرهم في الدول الآسيوية الأخرى على أن يعتبروا مفهوم الملكية الفكرية كوسيلة يحاول من خلالها الغرب المحافظة على احتكار تفوقه التكنولوجي . فماذا يحدث إذا المواقف الأخلاقية عبر العالم تسمح بقرصنة البرمجيات على نطاق واسع ؟ إن هذه الحالة ستؤدي إلى أن تمتنع شركات البرمجيات عن استثمار المزيد لتطوير منتجات جديدة ، لأنها لا يمكن أن تتوقع أي عائد لإستثماراتها في مناطق معينة من العالم . وعندما تخفق الأخلاق في دعم الإبتكار التكنولوجي ، فإن هناك عواقب ستكون أبعد من الإحصائيات حيث يتم فقدان الوظائف وتعرض أسباب الرزق إلى الخطر لأعداد كبيرة تعمل في هذا المجال .

إن الشركات يجب أن تعمل أكثر لكي تقوم الحكومات بتعزيز قوانين الحماية ضد القرصنة وعليها إن تتعاون مع الشركات المحلية الأخرى لمساعدة المواطنين على إن يفهموا عواقب القرصنة وتشجيعهم على تقييم التمييز الأخلاقي في الممارسة .

▼ التطبيق : إن النسبية الأخلاقية التي يعبر عنها موقف ( عندما تكون في روما تصرف كالرومان ) وهذا ما يعول عليه البعض من دول جنوب شرقي آسيا لتحقيق مزايا في مواجهة الشركات الغربية ، تقابله الشركات الغربية التي طالما تعاملت مع بقية دول العالم بغطرسة وإستعلاء في فرض معاييرها وقيمها المادية الباردة فيما يشبه إمبريالية ثقافية وأخلاقية إن صح التعبير في تأكيدها على موقف الأعمال ( ما هو جيد هنا هو جيد هناك ) . وإذا كان مطلب العدالة والتوازن أصيلا وضروريا من الناحية الأخلاقية ، فلابد أن يكون ذلك منظورا من مصلحة جميع الأطراف . ومن المؤكد ان هذا ما لم تعتد عليه الشركات الغربية التي إعتادت ولفترة طويلة أن ترى ان ما هو جيد لها وفي بلدها هو الأخلاقي لها وللآخرين أيضا .

Source: Thomas Donaldson, Values in Tension :Ethics Away from Home, HBR, Vol.(77), No.(5), Sep-Oct 1999, p52.

وحيث أن العولمة ( Globalization ) لم تؤد ولن تؤدي كما نرى في المستقبل إلى عولمة الأخلاقيات ( بصيغة معايير وقيم موحدّة تصلح لكل

البيـــئات والـــثقافات ) ، فإن فجوة القيم ستظهر بفعل تنوع البيئات جراء عمل الشـــركات في الخارج . وربما هذا يفسر ميل الشركات العالمية إلى المزيد من الاعتماد على المديرين الوطنيين والمحليين في الدول المضيفة التي تعمل فيها فـــي محاولة لإيجاد قدر معين من التوفيق بين قيم الشركة وبين قيم البيئة التي تعمل فيها ويجب التكيّف لها .

رابعـــا : فجوة الأقوال والأفعال : وهذه الفجوة شائعة في القسم الأعظم إن لم تكون في جميع الشركات بدرجات متباينة سواء كانت الأقوال تمثل في القيم المعلنة أو المدونـــة الأخلاقـــية المكتوبة وفي التصريحات ، في حين تكون الأفعال ممثلة بالسياسات والخطط والقرارات والتصرفات التي يتم تنفيذها من قبل الشركة .

في حين أن العامل الحاسم في فجوة البيئات تمثل في تنوع المفاهيم و القيم حيث أن لكل بيئة خصوصية و منظور متميّز هو نتاج تكوينها التاريخي و تقاليدها الراسخة و ثقافتها المتميزة .

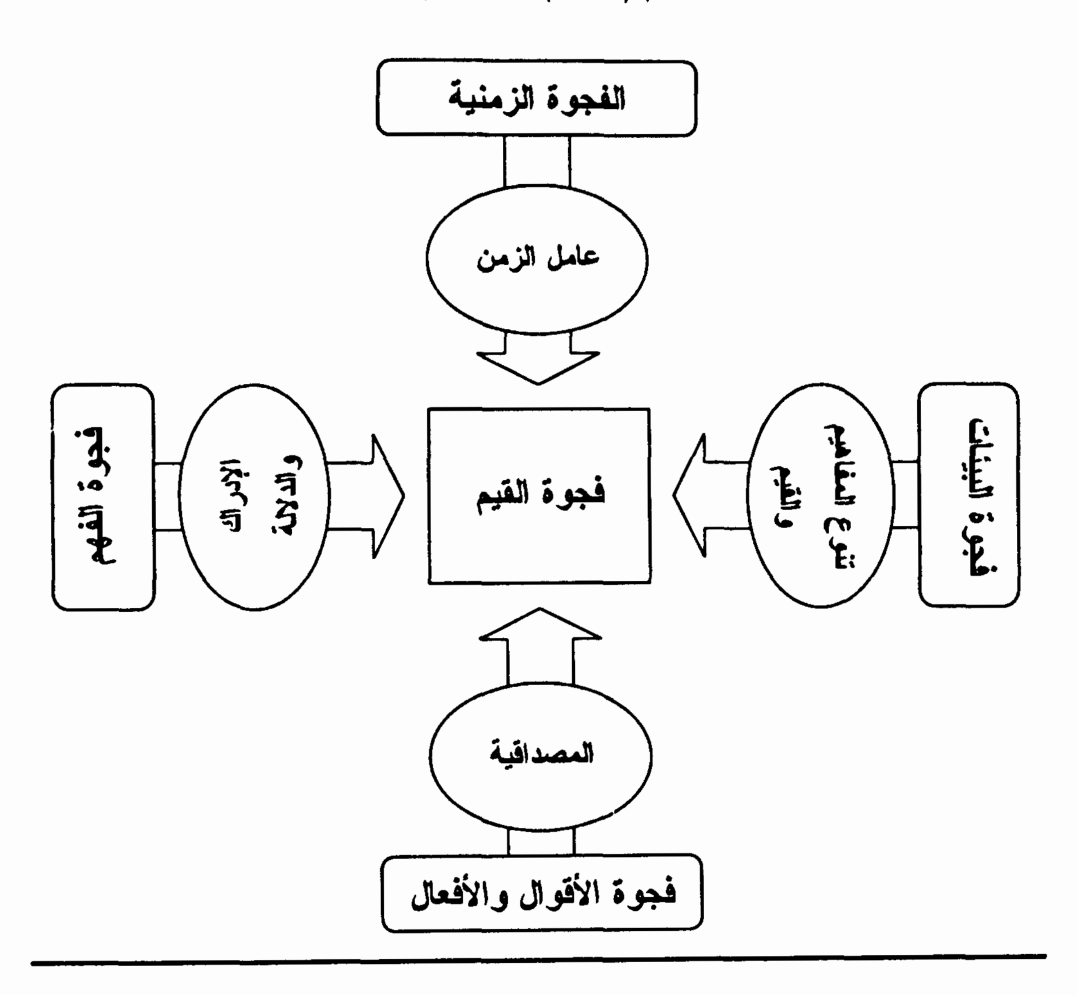
أمـــا فـــي فجـــوة الفهـــم فـــإن العـــامل الحاسم يتمثل في إدراك العاملين للقيم والأخلاقيات في الشركة ودلالة معانيها لديهم لكي تنعكس في القرارات و التصرفات التي يضطلعون بها . وأخيرا فإن العامل الحاسم في فجوة الأقوال و الفعال يتمثل في المصداقية أي مدى الانسجام الذاتي بين أقوال المديرين و أفعالهـــــم . والشكل رقم ( 2-3 ) يوضح ذلك .

**2-6- أخلاقيات الزبون**

لم يعد الزبون ( Customer ) في خياراته سلبيا كما كان في بداية هذا القرن حيث كان نظريا يستطيع أن يطلب أي لون ولكن بالأخير لا يأخذ إلا اللون الأسود كمـــا كان يقول هنري فورد في العشرينات : من حق الزبون أن يطلب أي لون ما دام اللون أسودا . فلقد أصبح الزبون في ظل المنافسة قادرا حقا على أن يختار أي

لـــون مـــن ألـــوان الطيف الشمسي دون أن يكون واحدا من الألوان له أرجحية لأن الشركة المصنعة تريد ذلك .

الشكل رقم ( 3-2 ) فجوة القيم وأسبابها




كمـــا أصبح الزبون أكثر قدرة على أن يكون إيجابيا في معايير الاختيار وقيمه بعـــد أن أصـــبح قادرا على أن يسمع ويتفاعل مع الصفير الذي يتعالى مع الفضائح الأخلاقـــية ، وما دام يجد المعلومات التي تساعده على الحكم فيما يتعلق بالشركات التي هي أكثر مسؤولية اجتماعية وأخلاقية من الشركات الأخرى .

لقد اتسم التطور الكبير الذي حصل عقب الحرب العالمية الثانية ، بالتحول من كون السوق هي سوق المنتج ( حيث الطلب كان أكثر من الإنتاج والإنتاج هو الذي يـــتحكم بالطلب ويدفعه بشروطه ) إلى أن يصبح السوق هو سوق الزبون ( حيث الطلب أصبح أقل بكثير من الإنتاج المتحقق من قبل منافسين كثر والسوق هو الذي يسحب الإنتاج ) . وبدأنا نسمع أحاديث كثيرة عن التحول في النظرة إلى الزبون . وبعـــد أن تركّـــز الشركة إهتمامها الرئيسي على نظامها التشغيلي داخل المصنع ، حيـــث توجد مراكز التكلفة وتتحقق فيها الكفاءة وقيادة التكلفة ، أصبح التركيز في الإهـــتمام ينصـــب على حاجات الزبون وتطلعاته في السوق ، حيث تواجه مراكز الـــربح . فكل ما يتم في المصنع هو التكلفة ولا شيء غير التكلفة أما العائد سواء كـــان إجمالـــيا او صافيا فلا يتحقق إلا في السوق وعند الوصول إلى الزبون الذي يشتري ويدفع . وكانت هذه الرؤية إيذانا بالانتقال إلى سوق الزبون .

ومع هذا التحول فأن الزبون الذي كان هو آخر من يتم التفكير به فيما يجب أن تقوم به الشركة ، وإن الزبون هو ذلك الشخص أو النسمة ( Capita ) الذي ينتظر في السوق ليتلقف ما تقدمه أو تفرضه عليه الشركة في ظل اهتمام الشركة بالتكلفة أولا فـــي ظل مما تطلق عليه أدبيات الإدارة المتخصصة بالمدخل الإنتاج او مدخل دفـــع التكنولوجيا ( Technology Push ) ، أصبح ولأول مرة هو الذي يجب أن يحدد ما يريد ومن ثم على الشركة أن تحدد ما تنتج في ظل ما يطلق عليه بالمدخل التســـويقي أو سحب السوق ( Market Pull )[23]. ومن ثم ليصبح الشعار الذي تتـــباه الشـــركات : الزبون أولا ، الزبون هو السيد في ظل قاعدتين ترتكزان على الزبون كليا وهما :

القاعدة الأولى : أن الزبون هو على حق دائما .

القاعدة الثانية : إذا لم يكن الزبون على حق ، أرجع إلى القاعدة الأولى[24].

وبدأنــــا نسمع عن ثورة الزبون ، والزبائن رصيد ثابت ومتزايد القيمة ، الزبائن ذي الولاء ( Royal Customers ) ، والزبائن مدى الحياة ، والمنتــــج الزبوني ( Customized Product ) وغير ذلك الكثير . مما يمجّد الزبون ليظهر وكأنه هو الذي يوقع قوائم أجور العاملين وهو الإوزة التي تبيض ذهبا .

وهكذا أصبح الزبون هو الذي يحدد قيمة الأشياء ( السلع والخدمات ) التي تقدمها الشــركة وهــذا هو مفهوم القيمة المتصوّرة ( Perceived Value ) ، وهو الذي يحــدد معــنى الجــودة فــي الســوق وهــذا هــو مفهــوم الجــودة المتصوّرة ( Perceived Quality ) . وبالتالــي فما يريده الزبون هو ما يجب أن تعمل من أجله الشركات وإن ما يتصوره ويعيه الزبون هو المصدر الأخير لقرار الشراء من قــبل الزبون . والسؤال الذي يطرح نفسه في ظل هذا التحول هو : هل إن الزبون تصــرف بمســؤولية اجتماعــية أو أخلاقية إزاء ما يطلبه من الشركات ؟ هل إن شــروطه الذاتية في قبول الشراء للسلع والخدمات التي تقدمها الشركات كانت ذاتية واقتصادية صرفة أم كانت ذات أبعاد اجتماعية وأخلاقية ؟ وأخيرا إن الزبون الذي يظهــر في المسوح واستطلاعات الرأي مطالبا بان تكون الشركات أكثر أخلاقية ، هــل تصــرف في قرارات الشراء او التعاقد مع الشركات أو في المواقف المختلفة إزاءها على أساس مما يمكن تسميته بأخلاقيات الزبون(Ethics of Customer) ؟

وتعنــي أخلاقــيات الزبون مجموعة المبادئ والمعايير التي تحدد ما هو جيد أو سيئ في سلوك الزبون في السوق . فهل إن الزبون عندما يشتري سعلة أو خدمة ما يكون خياره على أساس اقتصادي صرف يرتبط بالقيمة والسعر أم إنه يقرن خياره بأساس أخلاقي أي هو صحيح وسليم في سلوك الشركات المورّدة للسلع والخدمات؟ وهــل إنه مستعد أن يشتري السلعة أو الخدمة الرخيصة أو الجودة الأحسن من أية شــركة مهمــا كانت سمعتها وصورتها في المجتمع او يتخير السلع والخدمات من الشركات ذات السمعة الطيبة أخلاقيا ؟

وهـل هو يتصرف وفق أسس أخلاقية أو اجتماعية أو بيئية في مقاطعة الشركات التي :

ـ تعرضت لفضائح أخلاقية كالرشاوى أو الاختلاس أو الابتزاز ، الإعلان المظلّل .. الخ .

ـ كانـت قراراتها وتصرفاتها ذات تأثيرات اجتماعية سلبية كالتمييز العنصري أو الجنسي ، عدم المشاركة في البرامج الاجتماعية والخيرية ... الخ .

ـ كانت منتجاتها وخدماتها ذات أضرار وتأثيرات مضرة بالبيئة .

وللإجابة على ذلك ومن أجل استطلاع وتحليل أخلاقيات الزبون نشير إلى ما يأتي:

أولا : الشـركة ـ الزبون وعلاقة القيمة ـ السعر : في أحيان كثيرة فان الشركات فـي سعيها من أجل الربح الأقصى ، تبدو أنانية وشرهة ، وكذلك فإن الزبون يبدو في حالات أكثر أنانيا وشرها لأهم له إلا أن يحصل على أقصى ما يستطيع مـن الشـركة . وإذا كان بالإمكان أن نتصور تطورا لعلاقة الشركة بزبائنها ، فيمكـن أن نلاحظ أن الشركات كانت في النصف الأول من هذا القرن تتعامل مع زبائنها بأقل قدرا من الاهتمام حيث كان اهتمامها الأكبر يتركّز على ما هو داخـل المصنع . فكانت الكفاءة وخفض التكاليف ودوافع العمل تحتل الأهمية الأكبر ، فكان الإنتاج أولا وعلى التسويق أن يسوّق ويبيع ما ينتج .

ولكـن هذه العلاقة تطورت بسبب المنافسة المتزايدة والتطور التكنولوجي وتنامـي وعي الزبون فيما يتعلق بحاجاته وتطلعاته وهذا ما تمثل في الحركة المسـتهلكية ( أنظـر الإطار رقم 3 ) من جهة وما يطلب من قيمة في السلع والخدمات مقابل ما يدفع من سعر لها من جهة أخرى ، ليصبح التسويق أولا أو الـزبون أولا هو الأساس في تحقيق الميزة التنافسية للشركة . وفي هذه التطور ظلت العلاقة بين الشركة وزبائنها تتحدد في جانبها الأكبر بالعلاقة بين القيمة / السـعر . فالقيمة المستهدفة من قبل الزبون تعني سعر أقل مقابل سلعة أكثر أو

خدمة أفضل . لتتحول الشركات نحو إنتاج ما يمكن تسويقه وبيعه إنسجاما مع مــا يطلــبه الزبون في السوق وليس بناء على ما تفرضه الشركة عليه . لهذا تســعى الشــركات إلــى جذب الزبون من خلال تحسين القيمة ( مادة أكثر أو خصــائص أفضــل أو جودة أعلى ) في منتجاتها وخدماتها . ولقد أشار سمث وناجل ( Smith and Nagle ) في دراستهما حول علاقة القيمة بالسعر ، إلى مــا تقوم به مطاعم الوجبات الصغيرة بتقديم زوائد إضافية في وجباتها لتحقيق ميزة لزبائنها[25].

إن أخلاقــيات الــزبون في ظل هذه العلاقة يمكن أن تعني أن على الزبون ( وكذلــك جمعيات حمايته ) أن يضع مطالب إضافية وفي المقدمة منها مطالب أخلاقــية علــى الشركات التي يتعامل معها مراعاتها والتقيّد بها . ومع أن هناك محــاولات لا زالت في بداياتها من أجل تعزيز دول الزبائن في دعم مشروعات حمايــة البيئة حيث لجأت جمعيات حماية المستهلكين أو الزبائن إلى منح شهادة الســلع أو الخدمات الودية بيئيا ( Environmental Friendly ) أو ما يسمى بالمنتجات الخضراء الجديدة ( New Green Products ) للشركات التي تساهم لحماية البيئة فتقوم بتأشير منتجاتها بهذه الشهادة . وبهذه الطريقة يتم دفع الزبائن ( وكذلك المشتريات الحكومية ) لتفضيل هذه السلع على غيرها بما في ذلك قبول الزبون تحمل تكلفة إضافية في شرائها من أجل بيئة أنظف[25].

وهــذه الطــريقة وسيلة ضغط على الشركات التي تستخدم مواد غير قابلة للتدوير أو تنتج سلعا مضرّة بيئيا أو تستخدم موادا غير قابلة لإعادة الإستخدام أو لإعادة التصنيع . ومع أنها طريقة مفيدة إلا أنها لا زالت بعيدة عن تكون فعالة فلا زال القسم القليل من الشركات هو الذي يضع مثل هذه الإشارات الدالة على ســلعه أو أماكــن تقديم خدماته . كما إن المطلوب إن يتم توسيع هذا التفضيل ليشمل الشركات الودية أخلاقيا ( Ethical Friendly ) وليس فقد الودية بيئيا،

لأن التلوّث الأخلاقي أن صح التعبير أكثر ضررا على المجتمع من التلوث البيئي. وان يكون الالتزام بها من قبل الزبائن إلتزاما أخلاقيا وليس إلتزاما عرضيا كما تحدث في الغالب مما جعل الكثير من الشركات غير متحمسة لهذه الممارسات. وان شـــركات التدخين خير مثال على ذلك فرغم التحذير من خطورة التدخين الـــذي قبلـــت الشركات كتابته على علب السجاير، فان الزبون لازال يتصرف ســـواء إزاء نفسه أو إزاء المجتمع بطريقة لا تنم عن مسؤولية على الأقل في هذا المجال .

إطار رقم ( 3 ) : المستهلكية ( Consumerism )

أن المســتهلكية أو حــركة المســتهلك حركة منظّمة من أجل تحقيق قدر معين من الـــتوازن والمعادلـــة بين قوة الشراء لدى المستهلك ( الزبون الأخير ) وقوة الإنتاج أو البـــيع لـــدى الشـــركة . ومع أن الأساس في نشأة هذه الحركة كان الإحساس بتعسف الشـــركات وربمـــا فضـــائحها الأخلاقية في تعاملها مع المستهلك . حيث أن المستهلكية لعبت دورا في تعزيز وعي المستهلك من جهة وإيجاد نوع من التنظيم لجعل المستهلكين يمـــتلكون قدرة التأثير على الشركات التي لا تحفل بمصالح المستهلكين . ولقد استخدم المستهلكون في منظمات وجمعيات حماية المستهلك أساليب عديدة في مواجهة الشركات منها : مجموعات الضغط الحكومية ، حملات الصحافة ، ومقاطعة المستهلكين لمنتجات هذه الشركة أو تلك .. الخ .

ولقـــد انتشـــرت المســـتهلكية علـــى نطاق واسع في الولايات المتحدة وأوربا . ففي الولايات المتحدة فإن البدايات الأولى للمستهلكية أو حركة المستهلك كانت في بداية هذا القـــرن لمواجهـــة مشـــكلة تنامي قوة الأعمال والظروف غير الآمنة في صناعة اللحوم وفضائح صناعة الأدوية حينذاك . وكانت حركة المستهلك الثانية قد انطلقت في الثلاثينات بســـبب ارتفاع أسعار المستهلك خلال الركود العظيم ( Great Depression ) وفضيحة أدويـــة أخـــرى . أما حركة المستهلك الثالثة فبدأت في الستينات في ظروف جديدة من ارتفـــاع مستوى التعليم والوعي العم في المجتمع وجو غير ملائم إزاء شركات الأعمال الكبيرة التي كانت تتسم بالممارسات المتلافة وغير الأخلاقية . فكانت هناك انتقادات لها وتحقـــيقات معهـــا من قبل الكونغرس الأمريكي الذي اقترح تشريعا لحماية المستهلك . وبـــالفعل مررت بعض القوانين بعد أن زاد مؤيدو هذه الحركة كثيرا . وأخذت تتسع إلى أوربـــا لتصـــبح قويـــة جـــدا . ويمكن أن نشير إلى الممارسات السيئة التي قامت بها

الشركات وأدت إلى زيادة الاهتمام بالمستهلكية : عيوب ومخاطر سمّية ومحتملة أخرى في المنتجات لم تختبر جيدا من قبل الشركات ، عدم ظهور الآثار المضرة الناتجة عن الاستخدام طويل الأمد للمنتجات كالسجائر والكحول وغيرها ، عدم إرجاع أو تعويض المنتجات التالفة بعد اكتشاف عيوب خطيرة فيها ، عدم وضع تعليمات السلامة على الأغلفة ( المصنّعون لا يقومون بذلك لإعتقادهم إن ذلك يعني ضمنا أن المنتجات غير آمنة ) ، الإعلان الذي يستغل سرعة تأثر الشباب ، الإعلان المضلّل المخادع ، البيع تحت الضغط العالي لزبائن يتجاهلون طبيعة المنتجات ، أو وضع المنتجات في أغلفة غير موصّفة أو في علب قابلة للانفجار أو مواد سريعة الاشتعال .. الخ . وإزاء هذه الممارسات من جهة ولأن الشركات قد تمتعت تقليديا بحقوق البائع أسبق من حقوق المشتري فإن المستهلكية ساهمت في أنظار الشركات نحو حاجات ومطالب الزبائن - المستهلكين وإيجاد الظروف الملائمة للإهتمام وتأكيد ودعم حقوق المشتري - المستهلك في مقابلة حقوق البائع - الشركة من جهلة أخرى . والجدول أدناه يوضح حقوق البائع وحقوق المشتري .

| حقوق البائع | حقوق المشتري |
|---|---|
| 1- الحق في إدخال أي منتج بأي حجم أو أسلوب ، بدون أن يكون مضرا بالصحة والسلامة الشخصية ، وإذا كان كذلك فيجب أن يتضمن التحذير والرقابة الملائمين . | 1- حق عدم شراء المنتج المعروض للبيع .<br>2- حق توقع أن المنتج يكون آمنا .<br>3- حق توقع أن المنتج يؤدي ما يدعي القيام به . |
| 2- حق فرض أي سعر للمنتج بدون أن يكون هناك تمييز بين الأنواع المتماثلة للمشترين . | 4- حق المستهلك في أن يتم إعلام المستهلك جيدا بالجوانب المهمة للمنتج . |
| 3- حق إنفاق أي مبلغ لترويج المنتج بدون أن يكون تحديد لذلك كمنافسة غير عادلة . | حق أن يكون ذا حماية ضد المنتجات والممارسات التسويقية المشكوك فيها . |
| 4- حق استخدام أية رسالة للمنتج بدون أن يكون هناك تضليل ، وعدم نزاهة في المحتوى أو التنفيذ .<br>5- حق استخدام أي أشكال محفّزة للشراء مع مراعاة أن لا تكون غير عادلة أو مضللة . | حق التأثير في المنتجات والممارسات التسويقية بالأساليب التي تحسب نوعية الحياة .<br>∃ ملاحظة : إن الحقوق الثلاثة الأولى تعتبر من الحقوق التقليدية ، بينما الثلاثة الأخيرة فهي غير تقليدية . |

Source: P.Kotler and G.Armstrong (1996): Principles of Marketing, Prentice Hall, Jew Jersey, p694, and R.Bennett (1996): Corporate Strategy and Business Planning, Bitman Publishing, London, pp163-4.

ثانيا : الزبون قصير النظر ـ الزبون الاستراتيجي : إن مما يرتبط بالعلاقة السابقة هي أن الزبون قد يبدو ضيق الأفق قصير النظر عندما يقصر علاقته بالشركة على القيمة (ما يحصل عليه ) والسعر( ما يدفعه مقابل ذلك ) . حيث إن مثل هذه العلاقة المحدودة تؤدي إلى أن يظهر الزبون وكأنه عامل مشجّع للشركات بأن تقصر اهتمامها بمطالبه الذاتية الضيقة التي تعتبرها ضرورية بشكل آني له فقط دون أن يربط ذلك بمطالب أخرى : أخلاقية واجتماعية وبيئية .

إن المطالب طويلة الأمد للزبون والتي تمثل بالتأكيد مصالحه في المدى البعيد تتمثل في أن يتعامل مع الشركات وهو على ثقة واطمئنان إن الشركات لا تغش ولا تتلاعب ولا ترشي ولا تبتز ولا تستخدم مواردها بطريقة يمكن أن تؤذي الحياة الأخلاقية والاجتماعية والطبيعية للجماعة والمجتمع وغير ذلك الكثير . كما إن من مطالبه الاستراتيجية أن يستخدم موارده المخصصة للشراء في المدى الطويل بما يعزز مطالبه في تدعيم القيم الأخلاقية ( وكذلك في تدعيم العلاقات الاجتماعية والبيئية الصالحة والصحية ) . فكما ان الشركة تسعى للتحقيق والاستفادة من علاقة طويلة المدى مع الزبون ذي الولاء الذي يمثل الربح طويل المدى للشركات ( انظرالإطار رقم 4 ) فان ما هو مطلوب من الزبون هو إمتلاك الرؤية الاستراتيجية والعمل الجماعي المنظّم ( من خلال جمعيات ومنظمات حماية الزبائن والمستهلكين ) لتوظيف تلك العلاقة بما يخدم مطالبه الأخلاقية المشروعة . إن مثل هذا الزبون هو الزبون الاستراتيجي الذي يكون أكثر قدرة على التأثير الفردي أو الجماعي أو من خلال وسائل الضغط والتأثير الأخرى ( عبر الوكالات الحكومية أو وسائل الإعلام ) من أجل أن تكون شركات الأعمال أكثر أخلاقية في قراراتها وتصرفاتها قصيرة الأمد وكذلك في استراتيجياتها وسياساتها طويلة الأمد وكذلك في تصرفاتها وإجراءاتها قصيرة

الأمــد . أن الــتحول إلى العلاقة طويلة الأمد بين الزبائن والشركات يجب أن يكــون مطلبا لكلاهما . فالزبون بحاجة إلى مثل هذه العلاقة من أجل منتجات أكــثر أمانا وسلامة وقيمة وجودة ، كما أن الشركة بحاجة إلى هذه العلاقة من أجل مواجهة الشركات المنافسة الأخرى وضمان حصتها في السوق في المدى الطويل .

**إطار رقم ( 4 ) : التحول نحو العلاقة طويلة المدى**

**لقــد تطــورت علاقــة الشــركات بالزبائــن تحت تأثير المنافسة والتطور التكنولوجي . فالمنافســون الجــدد يــأتون باســتمرار مــن كل مكان بمفاهيم وأساليب جديدة . والتطور التكنولوجــي يأتــي بقدرات وأساليب عززت الجودة والمرونة وسرعة الاستجابة . في هذه ظروف المنفسة والتطور التكنولوجي فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد ( Uncertainty ) . فعــندما الأســواق تــتحول والتكنولوجيا تتطور والمنافسون يتضاعفون والمنتجات تصبح مــتقدمة بين ليلة وضحاها ، فإن الشركة الناجحة هي التي تملك قدرا أكبر من المعرفة عن هذه البيئة وتغيراتها لتكون أكثر قدرة وسرعة على الاستجابة لها .**

**ولكــي تحقــق الشركة هذه المعرفة فإنها لابد أن تقترب من الزبون أو حسب دعوة توم بيترز ( T.Peters T ) ( اذهب بى صوت المدافع ) حيث أن المدافع هي الزبون في السوق بوصــف الــزبون هو الرصيد الثابت للشركة. ولقد أدى هذا إلى ضغط أكبر من أجل إعادة الــنظر فــي توجيه موارد وتركيز اهتمام الشركات من الإنتاج إلى السوق ومن المنتج إلى الزبون .**

**ولأن الاقــتراب والاهتمام بالزبون هو الآخر يخضع للمنافسة التي جعلت عيون الشركات مفــتوحة علــى كل ما هو جديد وفعال في الأساليب ، لهذا فإن عدم التأكد استمر في علاقة الشــركات بالزبائــن . وإزاء ذلــك أصبح من الضروري إقامة علاقات طويلة وطويلة الأمد بالزبائــن مســألة مطلوبة وضرورية خاصة وإن تكنولوجيا المعلومات صارت تقدم إمكانات كبيرة في توظيف معلومات اللقاء الأول بالزبون إلى أساس قوي لعلاقة طويلة الأمد . لهذا بدأت الشركات تتحدث عن الزبائن ذوي الولاء وزبائن مدى الحياة الذين يعاودون ويكررون الشراء لمرات عديدة . وهذا لا يؤدي إلى قدر من التأكد في العلاقة فقط بل إنه يحقق الربح الأعلى في المدى الطويل . وبمثال بسيط فإن الشركة قد تبيع المنتج أو الخدمة وتكسب من الــزبون ( 20 ) ديــنار في المرة الواحدة ، وبسبب ارتفاع السعر يتذمر الزبون ولا يعاود الشراء ( وهذه هي حالة زبون المرة الواحدة ) . ولكن إذا كانت الشركة تبيع وتكسب ( 5 )**

دنانير وبسبب ملاءمة السعر يكون الزبون أكثر رضا من أجل معاودة الشراء من نفس الشركة المرة تلو المرة لسنوات عديدة وربما لمدى الحياة . فإن هذه العلاقة طويلة الأمد تجعل الشركة تكسب أضعاف مضاعفة ما كسبته في الحالة الأولى ( وهذه هي حالة الزبون مدى الحياة ) . وهكذا فأنت يمكنك أن تجز صوف الخروف لعدة سنوات ، لكن لا تستطيع إن تسلخه إلا مرة واحدة ، لأن الزبون يكتشف أننا نقوم بسلخه ولن نراه مرة ثانية. وإزاء هذا السعي المحموم من قبل الشركات على إقامة علاقة طويلة الأمد مع الزبون ذي الولاء ، أفلا يكون من الضروري أن يعمل الزبون نفسه ( هدف الشركة ) إلى أن يفرض على الشركات التي يتعامل معها مطالب طويلة الأمد إلى جانب مطالبه الآنية المباشرة في قيمة أعلى بسعر أقل ، وذلك بالتحول إلى العلاقة الجديدة طويلة الأمد القائمة على أخلاقيات الزبون .

المصدر:

(1) توم بيترز(1995) : ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ،الدار الدولية للنشروالتوزيع ، القاهرة ، ص710 .

(2) كارل سيول وبول براون (1995) : زبائن مدى الحياة ، ترجمة جورج خوري ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، ص 50 .

ثالثا : مبادئ الزبون : إن قيام الزبون بالدفاع عن مصلحته الذاتية إزاء الشركات ، مثّل مرحلة مهمة في تحقيق قدر معين من التوازن قصير الأمد بين مصالح الطرفين : الشركة والزبون . فالشركات التي كانت تتصرف على إن الزبون بسيط وساذج كانت تفرض عليه ما تريد ، تقدم له المعلومات عما يحتاجه ، وتبيعه أخطاءها في الإنتاج منخفض الجودة وبسعر عالي . وفي كل هذا كانت تحقق أقصى الربح وفق مبدأ الأعمال هي الأعمال . ولكن مع تطور المنافسة واعتبار الزبون هو مركز الربح بدأ الزبون يكتسب دورا أكبر ومكانة أعلى ، فأصبح يقدم المعلومات عما يريد ، ويطلب الجودة بسعر أقل ، ويطالب بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تحت تأثير القانون الحديدي للمسؤولية والالتزام ببعض القيم الأخلاقية امتثالا للقانون .

وإن الـتطور اللاحـق الـذي نتوقع أن نشهده في الفترة القادمة يتمثل في تطوير أخلاقيات الزبون . ويمكن أن نشير إلى أهم المبادئ المكونة لأخلاقيات الزبون بالعلاقة مع الشركات وكالآتي :

أ – مـبدأ الحـد مـن الـنزعة الاستهلاكية التي جعلت الشركات تبالغ في إغراق الجمهـور بالإعلانـات الصـارخة التي تبالغ في إثارة الرغبة بالإعتماد على اللاوعي بالمفهوم الفرويدي من اجل بيع ما ليس ضروريا لمن لا يحتاجه .

ب – مطالـبة الشـركات بوضـع مدونـات أخلاقية والإعلان عنها والالتزام بها وتطبـيقها مع حساسية أخلاقية لما تقوم به الشركات ومديروها والعاملون فيها من تصرفات وما يتخذون من مواقف .

ج – مطالـبة الشركات بمبدأ الشفافية ( Transparency P. ) من خلال الالتزام بحق المعرفة وإطلاع الزبائن علـى المخاطـر والأضـرار المحـتملة الـناجمة عن سلع وخدمات الشركة وإجراءاتها المتخذة بالحد منها أو إزالتها أو التوقف عنها .

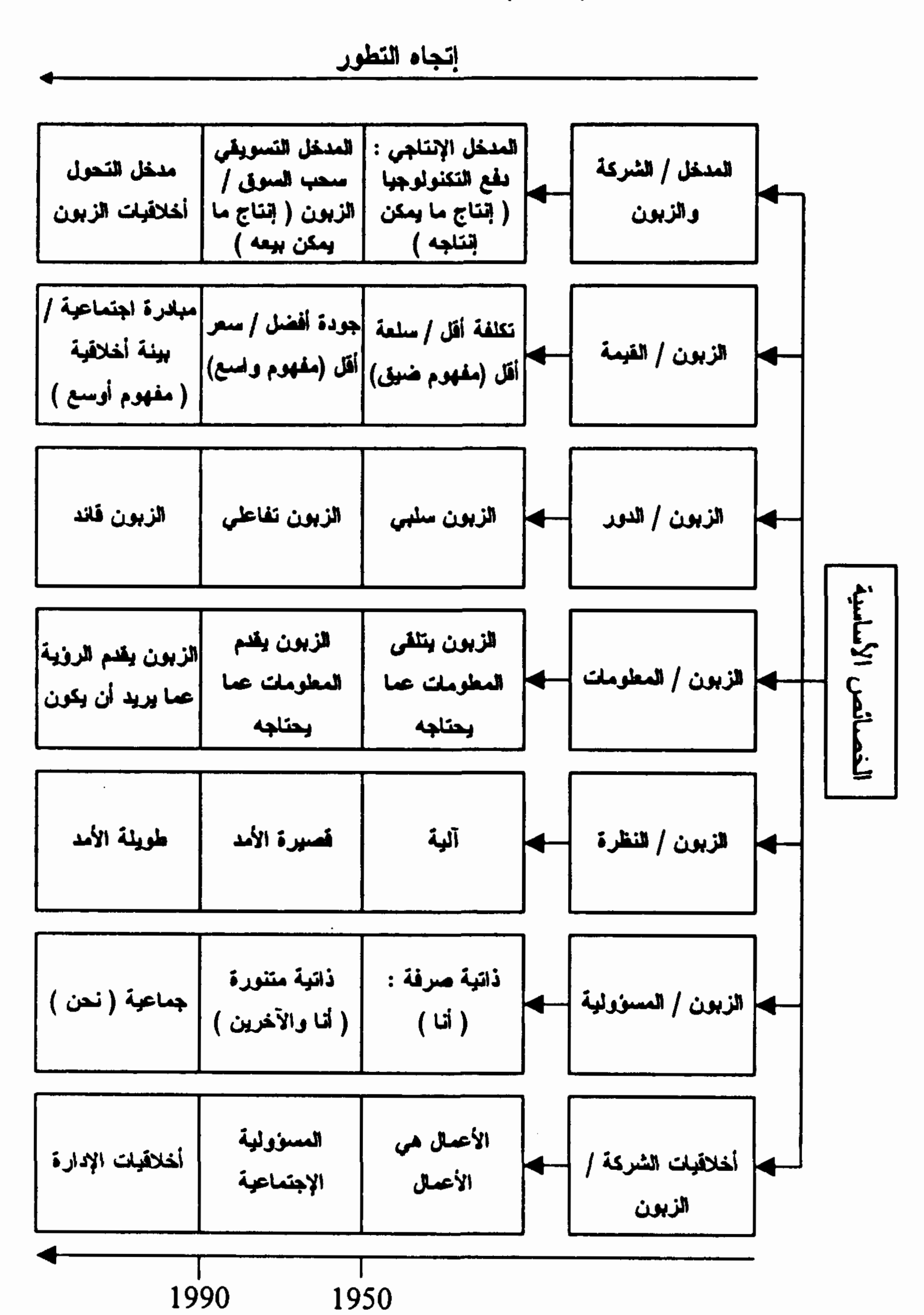
د – أولويـة الـتعامل مـع الشـركات التـي تتمتع بسمعة أخلاقية واعتبار السلع والخدمات التي تقدمها سلعا وخدمات وردية أخلاقيا .

هـ – توخـي المـنفعة المشتركة وعدم الضرر أو الإيذاء بالزبائن الآخرين أو المجتمع في قرارات الشراء لمنتجات الشركات .

و – مـبدأ المواطـنة الأخلاقية في إن يكون للزبون دور في تدعيم قيم وأخلاقيات الجماعة والمجتمع في علاقته بالشركات .

وفـي ضـوء ما تقدم فإن الشكل رقم ( 2-4 ) يوضح ما يمكن تصوره في علاقة الشركة – الزبون والتحول الإفتراضي من الزبون قصير النظر إلى الزبون الاستراتيجي ذي الرؤية الأخلاقية .

الشكل رقم ( 2-4 ) : التطور نحو أخلاقيات الزبون



## 2-7- أخلاقيات الإدارة والمنافسة

لابــد مــن التأكــيد على أن المنافسة التي تجري في قطاع الأعمال في الوقت الحاضر هي أكبر حرب بدون سلاح نعرفها . فهي تجري في البحر والبر والجو . كما تجري في المنتجات والخدمات كما تجري في ثقافة الشركة وقيمها ومعاييرها ، وكذلــك في المفاهيم والأنظمة والأساليب ، وفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بعد وفي المعرفة والمادة الدماغية ونتائجها الأكثر أهمية : الابتكار . ولهذا نجد أن الشــركات لا تــتوقف عند مجال دون آخر ولا عند مستوى دون آخر ولا عند منطقة جغرافية دون أخرى في حروب المنافسة . فجميع المجالات والمستويات في المناطق هي مساحة المنافسة ــ المعركة .

ولا بــد من القول إبتداء أن المنافسة منافستان . الأولى مشروعة شريفة ومفيدة وذات جدوى لابد منها من أجل العمل الدؤوب وعدم التراخي والكسل وبالتالي فهي ضرورية في السعي من أجل التفوق والتميّز على أساس من المساواة والمشروعية. والأخــرى غــير شريفة وغير مفيدة وتفتقر إلى الجدوى في المدى القصير أحيانا والطويل في أكثر الأحيان . فهذه الأخيرة تظهر في اندفاع الشركات الأخرى إلى اعتبار الأطراف الأخرى ( المجتمع ، العاملين ، الموردين ، الزبائن ، والشركات الأخــرى ) مجــرد وســائل لغاياتها مستخدمة في ذلك كل ما هو مشروع وغير مشــروع علــى حــد سواء للوصول إلى غاياتها . لهذا تظهر الرشاوى والنصب والاحتــيال والتجســس الصناعي والتآمر والابتزاز التهديدي وغيرها مما هو غير مشــروع وصــارخ كوســائل فــي هــذه المنافسة ، كما تظهر عمليات الإغراق والمضــاربة والاحتكار كوسائل غير مشروعة أكثر تمويها . وللمنافسة المشروعة مــزاياها أيضا في تحفيز الأعمال من أجل زيادة الإنتاج ، خفض التكلفة ، تحسين الجودة ، وزيادة الإبتكار .. الخ .

وهذه المزايا تكون لمصلحة أطراف كثيرة بما فيها العاملين والزبائن والمجتمع . إلا أن لهــا أيضــا عــيوبها في كونها تحرك مشاعر جماعية وفردية كالغضب ،

الطمـــع، الشـــره ، وشهية الكسب . وهذه كلها عوامل هشة وسهلة الكسر لتتحول بالمنافســـة المشـــروعة إلـــى منافســـة غير مشروعة في ظل القاعدة السائدة بين المتنافســـين : الأعمال هي الأعمال التي هي تعني أن لا عواطف ولا إنسانيات في الأعمال . مما قد يتحول في غمرة إشتداد المنافسة إلى : الأعمال مقابل الأخلاقيات. فكمـــا يرى فيشر وبراون ( Fisher and Brown ) أن على الشركات حتى وهي تقيم علاقات الثقة ( والثقة قيمة أخلاقية ) مع بعضها أن تقيم هذه الثقة على تحليل المخاطـــر ( معيار الأعمال ) وليس على أساس المعايير الأخلاقية[26]. ويمكن أن نأخذ مثالا دالا على تقارب نوعي المنافسة في ظل الأعمال مقابل الأخلاقيات . إن شـــــركة فـــــورد تبنـــــت مفهـــــوم الهندســـــة المعاكســـــة[27] ( Inverse Engineering ) وهـــو يعني شراء المنتج الجديد المتقدم الذي تنتجه الشـــركة المنافســـة والقيام بتفكيكه في مختبرات الشركة من أجل الدراسة والتحليل والـــتعلم وأخذ ما يمكن أخذه كفكرة أو نظام أو أسلوب من أجل إدخاله في منتجات الشـــركة وأنظمـــتها فيما يسميه بيتر دراكر بالتقليد الإبداعي[28]ويسميه توم بيترز بالســـطو الخـــلاق[29]. وهـــذه الممارســـة يراها الكثيرون مشروعة وتدخل ضمن ممارســـات الـــتعلم بعـــد أن أصـــبح الـــتعلم ( Learning ) ممارســـة فعالـــة ( وطـــبعا مشـــروعة ) يجب اعتمادها بشكل منهجي لتحقيق ميزة تنافسية ولإسقاط عقبة ( لم يبتكرها NIH ) وهذه تعتبر من وسائل المنافسة المشروعة .

وفـــي المقـــابل فان نفس الممارسة تتم في أغلب دول جنوب شرقي آسيا ولكن تعتـــبر غـــير مشروعة ويعتبر سطوا وخرقا فاضحا للاتفاقية الدولية للملكية الفكرية . ولســـبب يعـــود إلى فارق واحد هو أن الشركة الغربية عندما تسطو ( وهذا سطو بمعـــنى السرقة ) وتأخذ من غيرها تقوم باستيعابه ضمن نظام الشركة الخاص بها ( وهـــذا هـــو الـــذي يضفي المشروعية يجعل السطو خلاقا والتقليد إبداعا ) بينما الشـــركات فـــي جنوب شرقي آسيا لا تقوم بالجزء الثاني من العملية ليظل السطو

عمــلا غــير مشروع . والواقع أن كلاهما من الناحية الأخلاقية لا يختلفان في أن كلاهما يأخذان سطوا ما طواه الآخر بماله وجهده وإبتكاره .

إن اشــتداد المنافسة سواء على صعيد السوق المحلية أو السوق الدولية قد أوجد ضغوطا شديدة على المديرين ، مما يستوجب اهتماما لا بد منها بأخلاقيات المنافسة والمنافســين . وإذا كانــت فضيحة وترجيت في السبعينات هي نموذج لمنافسة لا أخلاقية في المجال السياسي ( التنافس بين الأحزاب ) فإن مثل هذه الفضيحة يوجد الكثير منها في قطاع الأعمال بين الشركات المتنافسة . ويمكن أن نشير إلى نماذج ومزايا أتت بها المنافسة على سبيل المثال لا الحصر :

أولا : إن المنافســة كــان لها دور المحرك الأساسي في تقدم شركات الأعمال من أجــل تحقــيق الكفاءة العالية في استخدام الموارد المتاحة بما يحقق تكلفة أدنى ، جــودة أعلــى ، إستجابة أسرع ، وإعتمادية أفضل وغير ذلك من أبعاد الأداء الاســتراتيجي التنافســي . فمــثلا إن المنافسة بين شركات صناعة السيارات اليابانــية والأمريكية هي التي أدت إلى أن ينتج اليابانيون سياراتهم بتكلفة تقل عــن ( 1800 ) دولار وتحتاج إلى صيانة أقل بمقدار الثلثين في السنة الأول مقارنة بنظيرتها الأمريكية[30] .

ثانــيا : إن المنافســة يمكــن أن تحمل الشركات على الخوف من الأخطاء الكبيرة والفضــائح الأخلاقية ، لأن هذه الشركات لا تعمل بمفردها وبدون رقابة وإنما هي تعمل تحت الضوء الكاشف وأنظار المنافسين الآخرين الذين لهم مصلحة فــي كشــف أخطائها وفضائحها . فالذين يتنافسون معها بالتكنولوجيا وأساليب الكفاءة ويتنافسون كذلك بالسمعة والأخلاقيات .

ثالــثا : إن المنافســة أخذت تؤدي إلى تحفيز لا مثيل له من أجل لحاق المنافسين المتأخرين بركب المنافسين المتفوقين الذين يتقدمون عليهم . فلم يعد بإمكان أية شركة حتى لو كانت ذات قدرة إبتكارية فائقة إن تظل في مقدمة لوحدها لفترة

طويلة . فهي قد تكون صاحبة الخطوة الأولى ( First Mover ) وتحق ميزة ذلك ولكن لفترة قصيرة فقط لأن المنافسة تجعل اللحاق بها أسرع مما تصوره وربمـــا هــــذا هـــو الـــذي جعـــل جـــوزف شـــومبيتر ( J.A.Schumpeter ) يقول لا يوجد ربح إلا ربح المبتكر قصير العمر[31]. وهـــذا بقدر ما هو عامل تطوير وتقدم عام فإنه من مصلحة الزبائن والمجتمع الذين يجدون استجابة أفضل لحاجاتهم والاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة.

وفي مقابل ذلك يمكن أن نقدم نماذج وعيوبا أتت بها المنافسة عند ما تزيد المنافســة عــن حدهــا لتــتحول إلى حروب تنافسية تصيب أضرارها جميع الأطراف المتنافسة :

أولا : إن المنافســة هي العامل الأساسي الذي يجعل الأعمال قطاعا يسوده الخوف والتكالب على المصالح حتى على حساب الأخلاقيـــات . ولقد أشـــار ليفيت ( T.Levitt ) بوضـــوح إلى إن قليلا جدا من الشركات تستطيع أن ينجو من القلقلة والارتباك الذين تفرضهما المنافسة العالية الحادة[32]. وليس أدل على ذلك من إن شركات الأعمال قد يرغب بعضها بالقيام بمشروع اجتماعي أو برنامج أخلاقي ولكن بسبب المنافسة يتحول هذا المشروع أو البرنامج إلى مخاطرة تفقد الشـــركة ميزة تنافسية إزاء الشركات المنافسة الأخرى التي قد لا تأخذ به فيتم العـــزوف عـــنه . وفـــي هـــذا يقـــول بيـــتر دراكـــر ( P.F.Drucker ) إن الشـــيء الخارجي الذي لا يدفعه الجمهور يصبح تكلفة عمل وبالتالي سيكون خسارة تنافسية إلا إذا قبل به جميع من في الصناعة[33].

ثانــيا : إن المنافســة الحادة في الغالب تكون مصدرا للضرر بالجميع . ففي هذه المنافســة فإن إجراءات الشركة لا تضر بمنافسيها الذين يواجهون التهديد ، بل إنها قد تضر بالشركة نفسها . ففي ظل الانفجار التنافسي حيث كل منافس يأتي بمنــتجاته الجديــدة والمنافســين لا يعرف من أين يأتون بقواعدهم وأساليبهم

الجديـــدة، فـــإن المنافســـة أخذت تتسم بالعدوانية والتوسع في الأسواق بطريقة غازيـــــة ( InvasiveManner ) كمـــا يقـــول كوروســـاوا ( K.Kurosawa ) في حديثه عن الطريقة اليابانية في المنافسة[34]. وليس أدل علـــى هـــذا مـــن أن شـــركة ماتسوشـــيتا ( Matsushita ) قامـــت بـــتقديم ( 220 ) نوعـــا من التلفاز وهذا بقد ما خلق ضغوطا على الشركات المنافسة فـــإن شـــكّل إســـتنزافا خطيرا لقدرة الشركة ، إلى جانب إنه يربك الزبون في الاختيار ويتطلب رفوفا أطول للعرض[35].

ثالـــثا : إن المنافســـة قد تؤدي إلى رابح وخاسر وهذا أمر طبيعي ، إلا أن ما ليس طبيعـــيا أو مـــرغوبا هو يؤدي ذلك إلى تسعير العداء وإثارة روح الانتقام بين المتنافسين . فالشركات بدافع الانتقام تصبح أكثر إستعدادا للإضرار بالمنافسين بأية وسيلة حتى لو كان هذا الأذى يصيب الجميع . فعندما تحل العداوة ، تبتعد التقييمات الحذرة للتكاليف والمنافع وتسيطر فقط الرغبة في إيذاء الآخر حتى لو تـــأذى الطـــرف الذي يسدد الضربات[36]. ولعل في هذه الظروف من المنافسة سرعان ما تتجه الشركات إلى ممارسات لا أخلاقية كما هو الحال في التجسس الصناعي ( Industrial Espionage ) الذي أصبح ممارسة متبادلة ليس بين الشـــركات التـــي تنتمـــي لدول عديدة وإنما بين الشركات التي تعمل في نفس المجـــال فـــي الـــبلد الواحد ، واجتذاب العاملين في الشركات المنافسة لغرض معـــرفة برامجها وخططها المستقبلية ، واستخدام وسائل الإعلام لتشويه سمعة الشـــركات المنافسة .. الخ . كما أن ممارسات المضاربة والإغراق والإستيلاء علـــى الشـــركات والائتلافات الضخمة ذات البعد الإحتكاري ما هي في أكثر الأحـــيان إلا نماذج وأساليب للمنافسة الحادة التي خرجت عن سياقها الإعتيادي إلـــى الإضـــرار بالآخريـــن بأي ثمن حتى ولو تضررت الشركة نفسها بتلك الممارسات .

وبعد فإن المنافسة بقدر ما كانت ميدانا فعالا للتعلم السريع من المنافسين فإنها أدت إلى التطور الأسرع في المنتجات والخدمات وغيرهما من خلال التباري . فالشركة قد تصل اليوم إلى منتج جديد ليصل منافسها إلى ما هو أحسن ، ومنافس آخر إلى منتج ثالث أكثر تطورا . وكل هذا يمكن ان يتم بسرعة قياسية ، إن شركات ( أتاري نينتيندو ، سيجا ، وسوني ) تقدم مثالا جيدا في مجال حديث ومعقد . فقد كانت أتاري مسيطرة على أنظمة ( Bit-8 ) ، ونينتيندو ( Nintendo ) سرعان ما جاءت بأنظمة ( Bit-16 ) ، لتقوم سيجا ( Sega ) بغارة الأول في السوق بأنظمة ( Bit-32 ) ، لتأتي سوني ( Sony ) بأنظمة ( Bit-64 )[37]. وفي هذه المنافسة لاضمان من المفاجآت أو الفشل ويجب أن تهيئ نفسك للأسئلة القياسية مثل : هل أنت حقا تعرف منافسيك كما هم يعرفونك ؟ إذا سقطت كيف يمكن أن تنهض ؟ إذا كسبت أو خسرت معركتك التنافسية ، ما هي معركتك القادمة ؟ تذكر إن تفوقك الحالي قد لا يؤهلك للتفوق على المنافسين في المستقبل ؟

وإذا كانت المنافسة في أبعادها المزدوجة تتراوح بين الالتزام العالي بالغايات والوسائل المشروعة وبين الانخراط والتورط في غايات ووسائل لا مشروعة ، يصبح من الضروري الحديث عن قيم وأخلاقيات المنافسة بوصفها مرشدا في التمييز بين الصواب والخطأ ، بين ما هو جيد أو غير جيد بين الصواب والخطأ ، وبين ما هو جيد أو غير جيد في هذا التباري اللامحدود من أجل التميز والتفوق والقيادة في السوق .

إن أخلاقيات المنافسة يمكن أن نجد أفضل تجلياتها حالة التكافؤ في الغايات والوسائل المشروعة بين أطرافها . فالمنازلة بين الفرسان في الماضي كانت تفرض نوعا من التكافؤ بما في ذلك إذا سقط سيف أحد الفارسين فأن الفارس الآخر يعطيه فرصة التقاطه من أجل منازلة عادلة ، وكذلك هي الحال في حلبة الملاكمة

اليوم حيث يكون المتلاكمان في أشد حالات الغضب والهيجان لضرب أحدهما الآخر ولكن عند قرع الجرس الذي يعلن انتهاء الجولة لا ينتهز أحدهما ذلك من أجل الضرب غير المشروع للآخر .

ولا شك في إن أخلاقيات المنافسة لا تضمن فقط أن تكون عادلة ومتكافئة بين أطرافها فقط ، وإنما هي تكون أيضا مشروعة . فكما تسقط أخلاقيات المنافسة عندما يخل أحد الطرفين بإتفاق تم بين المنافسين على عدم اللجوء إلى خفض أجور العاملين لكسب ميزة تنافسية ، كذلك لا أخلاقيات في المنافسة ما بين تجار المخدرات أو عصابات المافيا أو ما بين الشركات المسوّقة لسلع أو برامج لا أخلاقية . لأن مثل هذه المنافسة تكون بلا موضوع أخلاقي . ويمكن في هذا السياق أن نشير إلى بعض المبادئ المكونة لأخلاقيات المنافسة وكالآتي :

أ - أن تكون المنافسة على أسس عادلة ومتكافئة . فإجراءات الحماية لطرف دون آخر أو إعانات تقدم لطرف دون آخر يخل بهذا المبدأ .

ب - أن تكون غايات ووسائل المنافسة مشروعة . لهذا فإن المصارف التي تحقق التفوق على المنافسين في نسب الربحية عن طريق غسل النقود ( Money Laundering ) تحقق ذلك بممارسة لا مشروعة قانونا وأخلاقيا .

ج - أن لا تتعارض مصلحة الشركة في المنافسة مع مصلحة المجتمع . فالموضة المحمومة والسجائر المضرّة وإثارة الرغبة وخلق الحاجات غير الواقعية عن طريق الإعلان المضلّل نماذج سلبية لمنافسة ذات آثار مؤذية .

د - المواطنة الأخلاقية للشركات من خلال المنافسة بالحفاظ على الموارد المتاحة وإستخدامها في أنشطة تساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين وتساهم في تقدم الاقتصاد وتحسين نوعية الحياة .

## 2-8- أخلاقيات الإدارة والضغوط التنظيمية

عندما أجريت محاكم نورمبرغ ( Nuremberg Trials ) عقب الحرب العالمية الثانية كان القادة النازيون يشيرون إلى أنهم كانوا ينفذون الأوامر والحبال تطور أعناقهم . ففي ظل هذه الضغوط هل هناك مسؤولية ؟ وهل هناك ما يمكن فعله ؟ والواقع أنها مسألة معقدة فالعسكري عندما ينفذ الأوامر من جهة مخولة قانون بإصدار هذه الأوامر ، إنما يمتثل للنظام والقانون ملاحظين في ذلك إن الامتثال للقانون هو معيار ومبدأ أخلاقي . فالعمل ؟ إزاء أمر في شكله العام قانوني ومشروع ومضمونه قد يكون مضرا ولا إنسانيا ولا مشروعا ؟ لا شك في إن المديرين والعاملين الآخرين في الشركات يواجهون مثل هذه الحالات باستمرار . فالمديرون والعاملون الجرد في شركاتهم سرعان ما يبلغون بشكل رسمي أو غير رسمي إن عليهم الامتثال لمعايير وقواعد مثل :(38)

- لا تخرق القانون ( Don't Break the Law )
- لا تهز القارب ( Don't Rock the Boat )
- لا تخفق في عمل أرقامك ( Don't Fail to Make Your Number )

إن مثل هذه القواعد قد يغطي رسالة غير واضحة فيما يجب عمله إزاء المواقف والضغوط التي يتعرض لها العاملون في شركاتهم . ومع ذلك فإن الشركات بفعل خصائص التنظيم الذي تقوم عليه كالهيكل التنظيمي وهرمية السلطة والقواعد المحددة في العمل والرقابة ، تقوم بدور كبير من أجل جعل العاملين يعملون جميعا من أجل أهداف واحدة ويتعلمون ويتقنون الامتثال لما تفرضه عليهم من قرارات وتصرفات . ورغم كل ما حققته الشركات من أجل الحد من البيروقراطية في تنظيمها زيادة المرونة في الهياكل والأساليب وقواعد العمل خلاف العقود الماضية فلا زالت الهياكل وهرمية السلطة والقواعد تتسم بقدرة كبيرة في إيجاد قدر عال من الضغوط التنظيمية ( Organizational Pressures ) في حمل الأفراد على القيام

بالأعمـــال وفـــق مـــا تراه الشركات وإداراتها العليا . فلقد مارست أشكال التنظيم التقليدية كالتنظيم الوظيفي والسلعي وفيما بعد التنظيم المصفوفي ( الذي رغم مزاياه النســبية في مرونة الوظائف الفنية إلا أنه لم يتجاوز الهرمية العمودية وإنما عمل في ظلهــا ) ، وهــذه الأشكال تتسم يكونها تنظيما عموديا هرميا في مستويات تنظيمية مــتعددة مع مركز بيروقراطي وسع الصلاحيات في اتخاذ القرارات أو في فرض القواعــد التي يجب إتباعها . ويمكن أن نلاحظ أن هذه الأشكال من التنظيم ( التي تســود . في قسم كبير من الشركات في الوقت الحاضر ) تمارس الضغوط بتوتر عــال مــن خلال : العلاقات العمودية ــ الرأسية في تنفيذ ما يطلبه الأعلى وتقديم البيانات والمعلومات وفق ما يريده ، كثرة القواعد التفصيلية التي يسميها توم بيترز بأسلوب ميكي ماوس لأنها بتحديدها على العاملين عمله بشكل تفصيلي فإنها تجعلهم يــبدون كالأولاد والصبية[39] وتقلل من شأنهم وتمتهن كرامتهم وتكبت قدرتهم على التصــرف الذاتي والمبادرة والابتكار ، كما أن الرقابة الخارجية من قبل التنظيم لا بــد أن تعني أن السلوك القويم والسليم هو من مسؤولية المراجعين وليس العاملين الذين قد يكون عليهم في لعبة الشد والإرخاء مع المراجعين أن يطوروا أساليبهم في الــتهرب والتلاعــب والغش . والوقع أن هذه هي فكرة تيد كوهين ( T.Cohen ) ومفادها أنه كلما زادت القواعد والرقابة كلما زاد التفنن في ممارسة الغش[40].

ولا شــك في إن هذه الأشكال من التنظيم والممارسات يوجد ضغوطا شديدة على المديرين والعاملين ومبادئهم وقيمهم الشخصية من أجل التلاؤم وإلا فإن عليهم المغــادرة . ومــثل هــذه الثنائية ( أما / أو ) عادة ما تكون لصالح الملاءمة في ظــروف يكــون هناك تنافس على فرص العمل أو على المزايا التي تربط بالموقع الذي يتعرض لضغوط أكبر من هذا النوع .

ويمكــن أن نــتحدث عــن ثلاثة أشكال أساسية من الضغوط التنظيمية بالعلاقة مع أخلاقــيات الإدارة هــي : ضغط القواعد الرسمية ، ضغط الأعلى ، وضغط بيئة الأعمال التنافسية .

أولا : ضغط القواعد الرسمية

إن القواعد ( Rules ) وهي مجموعة الإجراءات وطرق العمل المحددة ، ذات دور إيجابي في تقليص التوتر في العمل من خلال تحديد ما هو مطلوب والحد من الاختلاف بين الأفراد والبيئات جراء توحيد ما يجب عمله من وجهة نظر الشركة ، وتمكيــن الأفــراد من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية باستبعاد العوامل الشخصية والعاطفية التي لا يمكن تقديرها[41].

ولكن في مقابل هذه المزايا للقواعد هناك العيوب المقابلة فالقواعد تجعل الأفراد أكــثر قــبولا للخضوع والانصياع . ومع الوقت تصبح القواعد هي نموذج لقوى الثبات في التنظيم في مقابل قوى التغيير المتمثلة بحاجات الأفراد ومطالب بيئتهم . كما أن القواعد بفعل ارتباطها بالأهداف التنظيمية قد تكسب قيمة نهائية بدلا من أن تكــون وســيلة لتلك الأهداف وذلك من خلال تحول المشاعر والمواقف المرتبطة بالانصــياع للقواعد والمصلحة أصلا لتحقيق الأهداف التنظيمية إلى التركيز على الطاعة لأسباب مستقلة عن تلك الأهداف التنظيمية[42].

ولعــل التأثــير الســلبي الأكثر أهمية للقواعد هي أن هذه القواعد التي وضعت لتحقــيق الكفــاءة بوحــدات الأداء المالي فإنها سرعان ما تجر الأفراد من حدسهم وقــيمهم وتجعلهــم خاضعين وسلبيين وفاقدي للحس الإنساني والأخلاقي إزاء ما مطلــوب القيام به من خلال هذه القواعد وما ينبغي القيام به وفق ما تفرضه قيمهم الشخصية والمبادئ الأخلاقية .

إن طوفــان القواعــد هي سمة في أنماط التنظيم البيروقراطية والتقليدي تجعل مــنطق هذه القواعد هي البديل عن قيم الأفراد مما يعرضهم إلى الضغط الأخلاقي

الحـــاد فـــي أنك تعرف ما هو صـواب ولكن تفشل في فعله بسبب ضغط القواعد . فكلما زادت الألفة مع هذه القواعد زادت سطوة ما تفرضه حتى ولو كان سيئا وتقل الممارســة والمقاومــة مــا أجل لا تقبله حتى ولو كان صوابا . وهذا ما كان غير البداية : أين كنّا ) ما يمكن أن نطلق عليه مشكلة الخضوع اللين : قبول : قبول ما هــو صـــواب لأن صـــواب تفضه ومن ثم قبول ما هو غير صواب لأنه لا فرق تفرضه القواعد أيضا ( وهذا ما يكون في النهاية : أين أصبحنا ) .

ثانيا : ضغط الأعلى

إن الرئيس المباشر ( Boss ) فرد ذو تأثير كبير على مرؤوسيه ليس في الغالب بقـــوة الشخصية أو الكفاءة الفائقة وإنما بما لمنصبه من صلاحيات للتأثير في حياة مرؤوســيه المهنــية وهــذا قد يكون مبررا كافيا لعمل المرؤوس لإرضاء رئيسه المباشــر . ولأن الرئيس المباشر هو أيضا مرؤوس لمن هو أعلى منه فهو بحاجة إلى إرضاء رئيسه . وإذا كان هناك توافق في أهداف وقيم الرئيس والمرؤوس فإن الانســـجام والـــتعاون يكونان هما الأساس في العلاقة . ولكن المشكلة تبرز عندما يكـــون هناك عدم توافق بين الاثنين مما يرشح التباين والصراع بين الاثنين وبسبب عدم التكافؤ في المركز والقوة بين الاثنين فلا بد من تسوية ذلك بأحد الخيارات : أما إن يتلاءم المرؤوس مع الرئيس أو يرفض ذلك فيغادر .

إن ضـــغط الأعلى ( Superior Pressure ) كما أكدت دراسات عديدة يمكن أن يقود إلى الطاعة العمياء بسبب الخوف من العقاب أو عدم القدرة على الانتقال إلى عمل آخر . فلقد شكا المبحوثون في إحدى الدراسات من ضغط الأعلى لعدم وجهة وجهــات نظــرهم غــير الصحيحة لتوقيع وثائق مزورة ، التغاضي عن الأعمال الخاطئة التي يقوم بها الأعلى ، أو القيام بأعمال لصالح أصدقاء الرئيس الأعلى[43].

كمـــا أن بـــاداركو ويـــب ( Badarcco and Webb ) أكـــدا في دراستهما أن المديريـــن الشـــباب كانوا يتجنون العقاب من خلال الإصغاء لرؤسائهم ، عدم هز

المركـــب ، عـــدم الإخفـــاق بـــالأداء ، أن يكـــون لاعب فريق ، وأن لا يرتكبون الانتهاكات الجسمية[44].

وإذا كـــان ضـــغط الأعلى التمرير مواقف وتصرفات لا مشروعة هو عمل لا أخلاقـــي من قبل الأعلى بوصفه يمثل ابتزازا ( Extortion ) أو تهديدا بالضرر ، فـــإن قـــبول هذا الضغط يمثل أيضا عملا لا أخلاقيات من قبل المرؤوس بوصفه رشـــوة للأعلى ولعل ما هو أسوأ هو أن ضغط الأعلى يكون كبيرا في البداية ومع الوقـــت يمكـــن أن يتحول إلى قاعدة من قواعد اللعبة في عدم هز القارب أو عدم الخروج على الفريق ليتحول في النهاية إلى ما هو أسوا بأن يبادر المرؤوس بما هو لا أخلاقي لإرضاء الأعلى . وهذا ما يمكن أن نطلق عليه بمشكلة الإرضاء : أفعل ما يريد الأعلى فقط عند ما يطلبه لتجنب الضرر ( أن كنّا ) ومن ثم أعرف ما يريد الأعلى وأبادر بفعله للحصول على المزايا ( أين أصبحنا ) .

ولا بـــد مـــن استكمال التحليل في إن الأدنى ليس هو الضحية دائما وعليه يقع الضغط ، وإن الأعلى هو وحده المسؤول لأنه يمارس الضغط . فإذا كان التصرف اللاأخلاقي للمدير ذا ضرر كبير فإن الأدنى في حالة التصرف اللاأخلاقي يمكن أن يكـــون ذا ضرر كبير أيضا . كما أنه عندما يؤثر في تصرفه هذا ليورط مديره ، يكون ذا ضرر أكبر بالتأكيد . فالعلاقة القائمة على الثقة بين المدير ومرؤوسه هشة وقابلـــة للكسر بسهولة بل إنها قابلة عندما يكون المرؤوس ذا أغراض غير سليمة لأن نتحول إلى ثقة ( لاأخلاقية ) إذا صح التعبيـــــر . ولقد تحـــــدث دراكـــــر ( P.F.Drucker ) عن ضرورة فهم المرؤوس لموطن القوة ومواطن الضعف لدى رئيســـه[45]، وهـــذا يمكن أن يكون مدخلا للتأثير الإيجابي من المرؤوس عند دعم مديره وقد يكون مدخلا للتأثير السلبي عند استغلال مديره في نقاط ضعفه لتوريطه بما هو غير ملائم من الناحية الأخلاقية .

ومن جانب آخر فإن الأعلى قد يتعرض للضغط جراء حاجته لقبول الأدنى لسلطته وضمان تعاونه معه ( وهذا هو مضمون نظرية قبول القائد ) .
فيسـعى الأعلـى إلـى إرضـاء ( أو رشوة ) الأدنى . وهذا ضغط قد يؤدي إلى تصـرفات غير متوازنة . ولا شك في إن ميل إلى لهذا التصرف في المرة الأولى يمكـن أن يوجـد ميلا لا حقا متكررا لدى الأعلى كلما أراد الحصول على موافقة مرؤوسـيه . وهـذا ما يمكن أن نطلق عليه بمشكلة الموافقة : أفعل ما يطلبون في الأدنى لكي يتعاونوا ( أين كنّا ) ومن ثم أفعل ما يريدون لكي يفعلون ما أريد ( أين أصبحنا ) .

وبعيدا عن القيم والمبادئ التي يؤمن بها الأعلى وخاصة في الظروف الصعبة أو عـندما يكـون الأعلى ضعيفا . ومع إن الأعلى هو أقل تأثيرا بضغط الأدنى فإن حالتـي الضـغط : مـن الأعلى إلى الأدنى أو من الأدنى على الأعلى ، لا بد من مـراعاتها من قبل الشركات والمديرين لأن تتحول بسهولة إلى مواقف وتصرفات غير مشروعة ومضرة بأخلاقيات الإدارة .
لهذا فإن توفر مدونات السلوك في الشركات والمزيد من الشفافية إضافة إلى تحسين طـرق الاختـيار ومعاييره لضمان وجود أفراد أكثر قبولا للسلوك الأخلاقي القويم يوفر فرصا حقيقية من أحل أخلاقيات الإدارة وحصانة أفضل ضد هذه الضغوط .
ثالـثا : ضغط البيئة التنافسية : إن سرعة التغير في البيئة الداخلية وعدم التأكد في البيـئة الخارجـية بسـبب المنافسة يعرض المديرين والعاملين لضغوط شديدة كما أوضحنا في فقرة سابقة فإلى جانب أن المنافسين وخاصة من بيئات وثقافات أخرى يأتون بأساليب جديدة ، فإنهم يأتون أيضا بقيم ومعايير سلوكية جديدة تزيد من حدة هـذه الضغوط . ولاشك في إن هذه الضغوط سرعان ما تدفع المديرين والعاملين قـرارات ومواقـف وتصـرفات لم يكون بالإمكان تصورها أو قبولها بدون هذه الظـروف . فمـثلا عـندما تكـون للشركة المنافسة مشروعا لتطور منتجات أو

تكنولوجيا تشغيل جديدة ومثيرة للقلق ، أفلا يدفع ذلك الشركات المنافسة الأخرى حتى التي تكون معرفة بمواقفها إلى تقصي الأخلاقية أخبار الشركة في البداية ومن ثم التطلع لشركاء معلومات عن تلك الشركة ، ومن ثم اجتذاب عاملين من تلك الشركة للحصول منهم عن معلومات خاصة ، ومن ثم تجنيد أفراد بأي ثمن للدخول إلى تلك الشركة والتجسس عليها . والأمثلة كثيرة عن تلك الممارسات التي تبدأ بالقلق والمخاوف من المنافسين لتنتهي بقرارات وتصرفات لا مشروعة ولا أخلاقية. وهذا ما يمكن أن ندعوه مشكلة الانقياد ( Navigating ) في بيئة الأعمال من قبول المنافسة بما هو صواب من أجل النجاح إلى قبول المنافسة بما هو غير صواب لتجنب الفشل .

ويمكن أن نلاحظ في كل هذه الضغوط أن هناك خضوعا وإنقيادا يتفاقم مع الوقت فالضغط المطلوب في البداية كبيرا من أجل فعل ما لا يجب القيام به ولكن الخضوع والانقياد يكون ضعيفا ومحدودا ، ولكن الوقت يتزايد الخضوع والانقياد حتى بأقل قدر من الضغط ليتحول إلى قبول وموافقة وربما إلى مبادرة .

وهذا يمكن التعبير بمشكلة التفاقم مع الوقت بصيغة أين كنّا وأين أصبحنا . والجدول رقم ( 2-5 ) يوضح الضغوط التنظيمية ومشكلاتها وتعبيراتها الملائمة في الماضي ( أين كنا ) والحاضر ( أين أصبحنا ) بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة .

الجدول رقم ( 2-5 ) : الضغوط التنظيمية ومشكلاتها وتعبيراتها الملائمة

| الضغط | المشكلة | التعبير الملائم | |
|---|---|---|---|
| | | أين كنّا | أين أصبحنا |
| - ضغط القواعد | الخضوع اللين | - قبول ما هو صواب تفرضه القواعد | - قبول ما هو غير صواب لأنه لا فرق تفرضه القواعد أيضا . |
| - ضغط الأعلى | الإرضاء | - أفعل ما يريده (↑) فقط عندما يطلبه لتجنب الضرر | - أعرف ما يريده( ↑ ) وأبادر بفعله للحصول على المزايا . |
| - ضغط الأدنى | الموافقة | - أفعل ما يطلبون في (↓) لكي يتعاونوا . | - أفعل ما يريدون في (↓) لكي يفعلوا ما أريد |
| - ضغط البيئة التنافسية | الإنقياد | - قبول المنافسة بما هو صواب من أجل تحقيق النجاح | قبول المنافسة بما هو غير صواب من أجل تجنب الفشل . |

وإزاء هذه الضغوط فإن مدونات السلوك في الشركات والمزيد من الشفافية إضافة إلى تحسين طرق الاختيار ومعاييره لضمان وجود أفراد أكثر تمسكا بالسلوك الأخلاقي القومي يوفر فرصا حقيقية من أجل أخلاقيات الإدارة وحصانة أفضل ضد هذه الضغوط لتظل ملاحظة مهمة هي أن تطور أشكال التنظيم من جهة وتزايد إتجاه التطورمن الشركة التقليدية إلى الشركات القائمة على المعرفة (Knowledge-Based Companies) من جهة أخرى متقلص بشكل كبير من هذه الضغوط .

وفي هذه الشركات لا يقود الموجودات الرئيسية في الشركات تتمثل في الآلات والهياكل والنظم وإنما تتمثل بالأفراد المهنيين ومتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة لحظة نقلها إلى خارج الشركة[46] وبالتالي لم يعد المديرون

قادريــن على إجبارهم على القيام بأعمال معينة من خلال العلاقات الهرمية . ولقد عــبر أحــد المديريــن التنفيذيين عن هذا التحول في ميزان القوى حيث كان يقول للاختصاصيين : يا رؤسائي(47).

وإن كــان هــذا التطور سيطرح مشكلات من نوع آخر تتعلق بأخلاقيات المعرفة والابــتكار ومن جهة وأخلاقيات المهنية ذات التأثير الأبعد من المهنة إلى المعرفة واســتخدامها فــي التأثــير ليس على مستوى المهنة والوظيفة وإنما على مستوى الشركة وما هو أبعد من ذلك على المجتمع من جهة أخرى .

**2-9- الأخلاقيات والتكنولوجيا**

أن دراستنا للأخلاقيات بالعلاقة مع التكنولوجيا ( وكذلك بالعلاقة مع العولمة في الفقرة التالية ) لا بد أن تعني ضمنا دراسة المستقبل . وذلك لأن الكثيرين يرون أو يعتقدون مليا أن التكنولوجيا بفعل ما تحقق من إنجازات وإرهاصات عظيمة لم يكن بالإمكان تصورها من قبل أكثر المتطلعين ( والمنجّمين من أصحاب الفن الأسود ) إلــى المســتقبل تفاؤلا في القرن التاسع عشر أو حتى في النصف الأول من القرن العشــرين . وكذلك لأن الكثيرين أيضا يعتقدون بإيمان مفرط ( إن لم تكن بسذاجة قاسية ) بأن التكنولوجيا هي التي ستصيغ مستقبلنا ، وأن الأمر لا يعدو أن يكون إلا قضية وقت . وأن العولمة هي التي ستعمم ذلك على مستوى عالمنا كله .لهذا فأننا سنقدم رؤية عن مستقبل أخلاقيات الإدارة حيث عالمنا دخل القرن الواحد والعشرين ودشن الألفية الثالثة . خاصة وإن الكثير منا يعتقدون بأن الإنعطافات الزمنية كانت ولا تــزال تشكل في الأذهان مخفّزا قويا من أجل الانعطاف في الآمال والأهداف وفي المفاهيم والممارسات .

وإذا كنا ندرس هذه المجالات فإننا ندرك بأن هناك مجالات مهمة أخرى ، ومع ذلــك فــإن المجالات التي اخترنا دراستها تساهم في تكوين فهم أفضل لأخلاقيات الإدارة وتخــدم هدف هذه الدراسة الطويلة نسبيا بتقديم أفكار ورؤية إضافية تعزز

وتكمـــل مـــا طرحـــناه في الفصول السابقة . آخذين في الاعتبار أنه في أخلاقيات الإدارة أصـــبحت جميع المجالات ( والاختصاصات أيضا ) متداخلة وذات علاقات تـــنافذية ومتـــبادلة التأثـــير والخـــبرات المشتركة . ومع أن هذا لا يعني في الوقت الحاضـــر أو خلال السنوات القليلة القادمة سنصل إلى مدونة أخلاقية موحدة شاملة منليثـــية ( Monolithic Code ) تحكـــم وتوجه جميع هذه المجالات وإنما يعني فكـــرة تحول الجدران الكثيفة التي تفصل بين المجالات والاختصاصات إلى جدران زجاجية تتسم بالشفافية والقابلية العالية على التنافذ .. التنافذ السريع فيما بينها . وليس أدل علـــى هـــذه العلاقة التنافذية السريعة من العولمة والرؤية العالمية للشركات ، وبعض هذه الشركات أصبح يعلن عن إيصال أية طلبية في أية بقعة في العالم خلال ( 48 ) ساعة من تلقي الطلبية ، فالعالم أصبح بحق قرية صغيرة ، وأن المجالات والاختصاصات المختلفة أصبحت بيوت متجاورة إن لم تكن أشبه بالمكاتب الحديثة المفتوحة من كل الجهات على بعضها .

لـــنؤكد منذ البدء على أن التكنولوجيا ( Technology ) كما كانت في الماضي ســـتظل فـــي المســـتقبل أكثر الموضوعات إثارة للحيرة الأخلاقية . وبقدر إعجابنا الكبـــير بمـــا تحقـــق بواســـطة التكنولوجيا من تغيير في أسس المجتمعات العميقة ومظاهـــرها المخـــتلفة ، كـــان انتقادنا المرير والمتكرر للتكنولوجيا إلى الحد الذي أصـــبحنا نصف ما تأتي به من اكتشافات واختراعات بأنه ( تفاحة آدم الجديدة ) . وإن أفضـــل مدخل لمعالجة هذا الموضوع هو أن نضع أساسا واضحا ننطلق منه . فـــنقول أن التكنولوجـــيا ذات بعديـــن أساسيين الأول : هو البعد الفني المتخصص الصـــلب وهـــو يمـــثل صـــورة الآلـــة ــ الوسيلة وصوت الاحتراف المهني في التكنولوجـــيا . والثاني : هي البعد الإنساني العام الناعم وهو صورة الآلة ــ الغاية وصـــوت الضمير أو الأخلاقية في التكنولوجيا . وإذا كان الأول يجعل التكنولوجيا مطلوبـــة أولا والمعايير الأخرى تأتي أولا تأتي فيما بعد ، فإن الثاني يفترض شيئا

أكثر من هذا بالإشارة إلى المعايير الاجتماعية والأخلاقية في التكنولوجيا وتطبيقاتها واستخداماتها .

ولابد أن نقرّ بأن الجانب الأول كان هو الأكثر إثارة للاهتمام من الثاني ، وهذا يعود بالتأكيد في جانب مهم منه إلى بيئة الأعمال وما تقوم عليه من معايير الكفاءة ( حيث التكنولوجيا الأحدث تحقق التميّز في الآلة ، المنتج ، والخدمة ) ومعايير الربح ( حيث التكنولوجيا الأحدث تحقق الاختراق والقيادة في السوق وبالتالي فهي الأكثر ربحية ) . وكما يقول بيتر دراكر أن التكنولوجيا اليوم هي أعمال ( Business ) .

وفي هذا السياق يمكن الحديث عن الطبيعة المزدوجة للإبتكارات والتطبيقات التكنولوجية واستخداماتها . فكما صنع الإنسان في البدء ما يقي نفسه من غوائل الطبيعة ويفي بحاجاته الأساسية فقد صنع رمحه ونشابه وسيفه . وكما اختراع الإنسان أساليب الري والناعور وغيرها فقد اخترع المنجنيق ، وكما ابتكر العجلة فقد ابتكر أيضا السلاح الناري . وتستمر هذه الثنائية فيما يشبه توازي قضبان السكة الحديدية . وقد أصبحنا ندرك جيدا بأن ما يكون لصالح الإنسان من هذه التكنولوجيا لابد أن يكون له وجه مقابل في جانب آخر أو مجال آخر من التكنولوجيا يمثل ضده . ويمكن أن نلاحظ أبعاد ومخاطرة هذه الثنائية في أن التطور التكنولوجي بقدر ما أنتج أنواعا من التكنولوجيا الإيجابية كما في التكنولوجيا تصميم وهندسة الإنتاج ، تكنولوجيا التشخيص والعلاج الصحي ، تكنولوجيا الاتصالات ، تكنولوجيا الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة ..الخ فإنه أنتج أيضا أنواعا من التكنولوجيا السلبية كما في تكنولوجيا الحروب التقليدية ، وتكنولوجيا السلاح النووي والبيولوجي والكيماوي ، تكنولوجيا المخدرات ( الماريونا مخدر مطوّر تكنولوجيا من نبات الكولا وغيره ) ، التكنولوجيا سريعة التلوث والمنتجة لمواد التلوث طويلة الأمد ، تكنولوجيا التعذيب الراقية

( الأدوات والأســاليب التكنولوجــية والنفســية المتطورة في التعذيب)[48]. وغيرها الكثــير،مما حــدا بباوسون ( R.Bawson ) وهو يتحدث عن تكنولوجيا الإنسان الآلــي ( Robotics ) إلــى القول أن هناك شعورا قاسيا لدى أغلبنا هو أن الآلة المصنوعة على صورتنا تعكس رذائلنا ( Our Vices ) بدلا من أن تعكس فضائلنا ( Our Virtues ) وهذا هو الموضوع الأكثر تكرارا في أفلام الخيال العلمي[49].

ومــن جهــة أخرى فإن هذه ثنائية تظهر في الاستخدامات أيضا ، فالسيارة التي تعتــبر من الإنجازات الكبيرة ، جعلت النقل أسهل وأسرع وأرخص ، ولكنها أدت في نفس الوقت إلى تكون مصدرا خطيرا للتلوث وإلى أن تكون حوادث المرور هي الأكثر تسجيلا للأضرار بالأرواح والأموال . كما أن أجهـــزة الأقمار الصناعية ( Satellites ) جعلت العالم قرية صغيرة ولكنها أدت من جانب آخر إلى أن يكون الفضـــاء الخارجي مسرحا جديدا للصراعات بين الدول . وكذلك الحال في الحاسب الآلي الذي ساهم في تعظيم قدرة الإنسان على معالجة كم هائل من المعلومات بشكل لــم يســبق له مثيل ، فإنه أدى إلى مشكلات صحية ، تجسس صناعي ، أشكال لا حصر لها من جرائم وقرصنة الحاسب الآلي . فقد قدرت الخسارة السنوية الناجمة عــن جرائم الحاسب الآلي أواخر السبعينات في الولايات المتحدة ما بين ( 100-300 ) مليون دولار ارتفعت في أواخر الثمانينات إلى ما بين ( 3-5 ) بليون دولا[50].

ومــن أشــكال هذه الثنائية أيضا ما يسمى بالبطالة التكنولوجية ، فمنذ بدايات الثورة الصناعية واجهت الآلات ( وهي النتاج الأقدم والأكثر شيوعا للتكنولوجيا ) ما عــرف بمحطمــي الآلات أو مــا يســمون أنفســهم اللوديــت ( Luddite ) عام ( 1811 ) فــي مصانع النسيج في نوتنجهام . وقد أشار بيتر دراكر ( P.F.Drucker ) إلــى أن التقنــية المتقدمة في الولايات المتحدة لم تخلق فرص عمل جديدة ما بين الفــترة ما بين 1970و1985 بأكثرمما فقدته الصناعات المدخنية . حيث بلغ ما فقد

مـــن هــذه الفــرص ما بين ( 5 – 6 ) ملايين فرصة عمل . وإن دورها لا زال محدودا في هذا المجال إذ أنها لا تقوم أكثر من ثمن فرصة العمل الجديدة[51].

والواقـــع أن هذه الثنائية لا تكمن في التطبيق والاستخدام للتكنولوجيا حسب بل الأهـــم أنها تمتد إلى الباحثين ( وهم منتجوا القوانين والأفكار والابتكارات الجديدة ) . فالباحثون قد ابتكروا كل ما جعل الحياة البشرية أكثر أمانا وسلامة وصحة وجعلوا الإنسان أطول عمرا وربما أكثر سعادة ، إلا أن هناك باحثين واصلو الإبتكارات في مســـارات ومجـــالات يمكـــن أن تجعـــل البشرية أكثر عرضة للتهديد والمخاطرة والأمراض وبالتأكيد أكثر إحساسا بالألم .

ومن أكثر أشكال هذه الثنائية خطورة في مجال البحث العلمي وإثارة للقلق هو مشـــروع الجينوم البشري ( Human Genome Project ) الذي كان يسعى في جوانـــبه الإيجابية ( والمعلنة ) إلى معالجة الأمراض الوراثية من خلال التأثير في بصـــمة الدنا (DNA Fingerprint ) الوراثية . ولكنه سرعان ما أصبح مصدرا مثـــيرا للقلق في إمكانية استخدامه السيئ في مجال التناسخ وتخليق الدنا ( DNA Synthesis ) والعبـــث في المادة الوراثية للإنسان والتأثير على المستودع الجيني لكل أمة وما يعنيه ذلك كله من إثارة للنعرات العرقية والتحاملات الاجتماعية ( كما فـــي الإدعاء بالتخلف البيولوجي لأقاليم وجماعات عرقية وفئات اجتماعية في البلد الواحد ) . وقد أشار ألفين توفلر ( A.Toffler ) في كتابه (حضارة الموجه الثالثة ) إلى أن العلماء المحترفين يتحدثون عن احتمالات تصعق الخيال في هذا المجال مثل إنـــتاج نسل من البشر لهم معدات بقرية قادرة على هضم الأعشاب والعلف لتخفيف مشـــكلة الغـــذاء ، أو إنـــتاج عمال ذوي خصائص بيولوجية تتناسب مع متطلبات العمـــل، أو طيارين لهم ردود فعل زمنية سريعة جدا ، أو عمال تجميع لهم أجهزة عصـــبية تتحمل الأعمال الروتينية أكثر من الإنسان العادي ، ليتساءل : هل نحاول إزالـــة الدونييـــن وننـــتج ســـلالة متفوقة ؟ وهل ننتج لاجنسيا جنودا يتولون القتال في

معاركـنا ؟ . إنهـا ضـرب من استبدال خطر التسرّب الإشعاعي بخطر التسرب البيولوجي[52] !. ولعل مما يلفت النظر في هذا الموضوع هو أن العلماء والباحثين الكـبار هـم الذين يقرعون أجراس الخطر من سوء التصرف الأخلاقي وهم الذين يثـيرون القضـايا البيوأخلاقية ( Bio-Ethical Issues ) خاصة وإنهم أصبحوا يشيرون إلى أن أدوات اليوجينيا ( Eugenics ) التي تتجاوز أكثر الأحلام الهتلرية وحشـية وبالتالـي ليس من الحكمة فقط بل من الحق من الناحية المبدئية أن ندرك ضـرورة أن يمضـي مشروع الجينوم جانبا إلى جنب مع نوع من التقييم والكبح الأخلاقي[53].

والسؤال الذي يطرح نفسه : لماذا هؤلاء المبتكرون والمشتغلون في التكنولوجيا وتطبـيقاتها واسـتخداماتها وهم الذين يتمتعون بألمع العقول ، لا يكونون هم أكثر الناس تمتعا بالوازع الأخلاقي ؟ والإجابة نضعها في الأسباب الآتية :

أ ـ إن البيئة وضمنها البيئة العلمية لا تقدس الأخلاقيات والفضائل بما فيه الكفاية . فالبيئة اليوم بنظمها التربوية والتعليمية أكثر اهتماما بآليات التفوق وخلق الذكاء الإنسان وليس بآليات تعزيز الأخلاقيات والإنسان الأخلاقي .

ب ـ ضـغوط بيـئة الأعمـال : حيث المكافأة الأعلى اليوم لمن يبتكر أولا ، من يصـمم أولا ، ينـتج أولا ، وبالتالـي يسـوّق أولا . وفي هذه العملية الآخذة بالتسارع ليس هناك ما يتم التأكيد عليه من الأخلاقيات ومعاييرها ، وليس هناك من الوقت الكافي للنظر فيها في ظل المنافسة الشـديدة القائمـة على الوقت ( Time-Based Competition ) .

ج ـ مشكلة الانقياد : إن المبتكرين والباحثين في غمرة انشغالهم يخضعون لمنطق داخلـي يدفعهـم ليسـيروا في الطريق إلى آخره مهما كانت النتائج ، وهذا ما يدعـى بمشـكلة الانقياد ( Navigation ) ، فالباحثون حتى من كانوا حسني النية يمكن أن ينقادوا إلى الضرر .

د ــ نوعــية الباحثين أنفسهم : حيث أن بعض الباحثين هم رجال الأعمال أكثر من رجال الأعمال المحترفين أنفسهم رغم تمتعهم بموهبة البحث والإبتكار . ومثل هــؤلاء فــإن براءة الاختراع بالنسبة لهم هي مشروع اقتصادي قبل أن يكون مشــروعا علــيما يخدم التراث المعرفي الإنساني . والحديث يتزايد عن سلالة جديــدة هــم رجال الأعمال العلميون[54]. ولقد أشارت دراسة حديثة إلى تزايد الباحثين ذوي الصلات التجارية الذين يتدافعون في سباق تسجيل البراءات حتى ضمن مشروع الجينوم البشري رغم خطورته الشديدة[55].

وفــي هذا الواقع الذي يقوم على عقيلة الآلة ومعاييرها الكفاءة الاقتصادية ، نجد أن هــناك اتجاهــات جديــدة تتطور نجد إشاراتها واضحة في الحملات المناهضة للــتجارب الــنووية ،السلام الأخضر ، الدعوات إلى الرقابة الواعية ضد مشروع الجيــنوم البشــري وضــد إستخدام نتائجه لأغراض سياسة اواية أغراض تحكمية لاأخلاقــية . كمــا نجدها في الأعداد المتزايدة من المعارضين ( الذين هم أنفسهم علماء وباحثون ) للتطبيقات السلبية للتكنولوجيا والذين يطالبون بأن يذهب الباحثون إلــى التكنولوجــيا وتطبيقاتها واستخداماتها وعيونهم مفتوحة وإن توضع الخيارات العلمــية والتكنولوجــية فــي الأيدي الصحيحة من أجل أنسنة الاندفاع التكنولوجي وأخلاقياته .

وضــمن هــذه الاتجاهــات المحفّــزة لأخلاقيات الإدارة التكنولوجية وتطبيقاتها واستخداماتها نؤكد على ما يأتي :

أولا : التأكيد على مجموعة المعايير والمدونات الأخلاقية والقواعد المهنية الكثيرة الصادرة في مجالات العمل والتكنولوجيا ومنها ميثاق المشغلين بالعلوم الصادر عن الاتحاد العلمي للمشتغلين بالعلوم عام ( 1948 ) وإعلان هلسنكي المتضمن توصيات إرشادية في مجال الطب الحيوي عام ( 1964 ) وتعديلاته[56].

ثانـيا : الدعـوة إلـى إصدار مدونة أخلاقية للعاملين في مجال العلم والتكنولوجيا والفروع المرتبطة بها كأعمال المختبرات والتصميم والهندسة والتصنيع ..الخ لـتكون مصـدرا للمعايير الأخلاقية التي يجب مراعاتها في مهنهم ووظائفهم ومشـروعاتهم فـي مواجهـة المعايير الأخرى المفروضة عليهم من أية جهة أخـرى ( أنظـر الإطـار رقم 4 الذي يتضمن نموذجا لمدونة أخلاقية للعلماء والمهندسين ) .

ثالـثا : إخضـاع المجـالات الأساسية للبحوث العلمية والتكنولوجية لمراقبة دقيقة وإخضاعها لقدر من المراقبة المحددة قانونا لضمان الالتزام بالقواعد والمعايير الضرورية للحد من الاندفاع المضرّ والتصرفات اللاأخلاقية في هذه المجالات المهمة .

رابعـا : توجـيه اهـتمام أكـبر من قبل العاملين في مجالات العلم والتكنولوجيا بالأخلاقـيات وطـرح ذلـك في كل مؤتمر علمي أو ندوة أو حلقة دراسية ، إضـافية إلى إيجاد لجان الأخلاقيات الإدارية في الاتحادات والجمعيات العلمية والتي تختص بمراقبة مجالاتها وتقديم الاستشارة الأخلاقية فيها .

خامسا : التأكيد على مسؤولية الإدارة في توجيه الباحثيـن والمبتكريـن العامليـن في شركاتهم وفق مدونـة أخلاقيات الإدارة وإن تكون الإدارة جزء فعالا من عملية التوجـيه والتقيـيم والكـبح الأخلاقـي للاتجاهات السلبية في المشروعات العلمية والتكنولوجية في شركاتهم .

إطار رقم ( 4 ) المدونة الأخلاقية للمهندسين \ العلماء التقنيين

أصدرت الأكاديمية السويسرية للعلوم الهندسية هذه المدونة بهدف تحقيق التوازن الاجتماعي ، الثقافي ، البيئي والاقتصادي في جميع الأنشطة الفنية للمهندسين \ العلماء التقنيين . وفيما يلي مبادئ المدونة :

1. مبدأ المسؤولية : أن المهندسين / العلماء التقنيين مسؤولون عن أنشطتهم ومدخلات صنع قراراتهم أمام السلطات المسؤولة أو الجماعات، وأن هذه المسؤولية الشخصية لايمكن تفويضها .

2. مجالات المسؤولية : إن المسؤولية الأخلاقية للمهندسين / العلماء التقنيين تفرض في ثلاثة مجالات أساسية :

أ - رعاية البشرية والمجتمع . الهدف : هو المساهمة في رفاهية البشرية .

ب - حماية البيئة والطبيعة . الهدف : المحافظة على أسس الحياة .

جـ - ضمان النجاح الاقتصادي . الهدف : الإيفاء بالمطالب المشروعة لأطراف الشركة والمجتمع .

هذه المسؤوليات الثلاث يجب أن يتم تحملها بشكل متزامن وتنفذ بطريقة مثلى ، وعلى نحو عالمي وفي سياق طويل الأمد .

3. الحرية في البحوث التقنية : إن تغير حاجات الأفراد والمجتمع يستدعي التوسع المستمر في المعرفة الفنية التي بدورها تتطلب الحرية الأساسية في البحوث التقنية . وهذه تستلزم تحمل المسؤولية الشخصية لحدود البحث في تقصي المعرفة ، في اختيار أهداف

البحث وذلك جراء الآثار المؤذية الناجمة عن نشاط البحوث على البشرية والبيئة ، وبسبب الموارد المتاحة المحدودة .

4. المحافظة على أسس الحياة : إن الاستهلاك غير المقيد للموارد المحدودة له تأثير عكسي على أسس الحياة ورفاء الأجيال المتعاقبة . ونفس الشيء ينطبق على تزايد التلوث البيئي من خلال النفايات والإنبعاثات . إن المهندسين / العلماء التقنيين عليهم أن يدعموا أو يشجعوا المنتجات والتكنولوجيات التي تخفض التلوث البيئي والاستهلاك للمواد الأولية المحدودة إلى المستوى المقبول .

5. المنافع مقابل المخاطر والأضرار : أن الإمداد بالمنتجات والخدمات وبناء وتشغيل المصانع يؤثر دائما على البشرية والبيئة . ويجب على المهندسين / العلماء التقنيين إن يزيدوا من الآثار الإيجابية المرغوبة من جهة ، وخفض الآثار السلبية غير المرغوبة ( وقدر الإمكان لتحقيق تكنولوجيا ومنتجات آمنة وصديقة للبيئة واقتصادية ) .

6. الإبتكار : أن مما له علاقة بمهام المهندسين / العلماء التقنيين بشكل لا يمكن تجنبه هو الإبتكار ، أي التوصل إلى المعرفة التقنية الجديدة :

- من أجل تحقيق الأمثلية في نسبة المنافع إلى المخاطر والأضرار المرتبطة بالنشاط التقني .
- لتكون قوة محركة من أجل رفع مستويات المعيشة ومحاربة الفقر .
- لإيجاد القاعدة الاقتصادية الصحية في الأقاليم الجغرافية والمحافظة عليها .

7. المقدرة التقنية والتدريب المتقدم : أن على المهندسين / العلماء التقنيين مسؤولية ومهمة شخصية ، إزاء أنفسهم وزملائهم ، أن يستمروا بالتدريب والحفاظ على خطى التقدم في حالتهم الراهنة من خلال التعلم والتعليم ، في مجال خبرتهم وأيضا في المفاهيم التقنية ذات العلاقة .

8. النظرة الشاملة : بهدف تحمل المسؤولية من وجهات نظر اجتماعية وبيئية واقتصادية ، ولكي يكون ممكنا تحقيق الحلول الشاملة المثلى في المشروعات والمهام المعقدة ، ليس من المقدرة الفنية فقط وإنما من الضروري أيضا معرفة العلاقة الاقتصادية والثقافية والبيئية والإجماعية ، والرغبة في التعاون بين مجموعات العمل متعددة الاختصاصات .

9. الاتصال : في مجال الإهتمام بالاتصال مع الجمهور ( المواطنين ، السلطات ، وسائل الإعلام ) القائم على التفاهم المتبادل ، فإن مسؤولية المهندسين / العلماء التقنيين تتضمن أيضا إلتزامهم الشخصي بالحوار المفتوح . وهذا يسمح للجمهور أن يقيم الموضوعات أو الأساليب الفنية من وجهة نظر جيدة المعرفة وتسمح للصناعة أن تأخذ في الحسبان الجوانب الاجتماعية في عملها .

10. المصداقية : أن المصداقية حيال المجتمع وحيال الذات تمثل جانبا جوهريا للأخلاقيات الفردية للمهندسين / العلماء التقنيين . ويجب أن تكون هذه المصداقية أساسا غير قابل للإهتزاز في كل الأنشطة الفنية ، وهي التي تمكن من رفض تأدية العمل الفني غير المسؤول .

Source: Ken Peattie (1995): Environment Marketing Management, Pitman Publishing, London, p199.

بعد .. فإن الاندفاع كان كبيرا وراء التكنولوجيا التي مثلت في أذهان الكثيرين صورة للعصر الذهبي وخلقا واقعيا لليوتوبيا التكنولوجية . حيث يرى هؤلاء أن العالم كله قرية صغيرة والتكنولوجيا الموزّعة بعدالة ستكون مظلة الجميع ورفاهية الجميع ولغة الجميع في هذا العالم الجميل تكنولوجيا . ودستوفيسكي ( F.Dostoevski ) في روايته ( الأخوة كرامازوف ) لمح لهذا في إشارته لبرج بابل ( قال المفتش الكبير في نفسه إن برج بابل سيظل بلا ريب ناقصا ، وسيأتي الناس ليبحثوا عنا بعد أن تعبوا في بنائه ألف عام ونحن الذين سنقوم بإنجازه ) إنها النبوءة في العصر التكنولوجي ، فبرج بابل أدى إلى اختلاط وبلبلة اللغات وإن العصر التكنولوجي سيماثل ذلك كله . ولكن في هذا العصر اليوتوبي نفسه لا زال هناك ( 75 ٪ ) من وسكان عالمنا لا تمتلك سوى ( 5 ٪ ) من العلماء في الجنوب النامي . ولا زالت التكنولوجيا وهي قلب هذا العصر تعاني من بلبلة تفوق بكثير بلبلة برج بابل لأنها بلبلة في الأخلاقيات وليس في الألسن .

## 2-10- الأخلاقيات بين المحلية والعولمة

منذ بداية الثورة الصناعية كان لدى الشركات نفور واضح من التنوع ، وهذا النفور له مبرراته في السعي إلى التكلفة الأدنى وتحسين الإعتمادية ( Dependability ) التي تتزايد بعلاقة طردية مع التنميط والتقييس ( Standardization ) . وهذا ما أوجد لنا منذ بداية هذا القرن ما يدعى بنظرية مصيدة الفئران التي أشار لها إيمرسون ( H.Emerson ) في عبارته الشهيرة (لو تمكنت من إنتاج أفضل مصيدة للفئران لنحت الناس طريقا إلى بيتي بأقدامهم ). وكما يقول أوبري ويلسون ( O.Willson ) إن هذه الخرافة أصبحت سائدة بشكل خاص في الصناعات المتطورة التي اسكرها الحماس لتكنولوجياتها الحديثة[57].

ومرة تلو مرة كانت الشركات المعتمدة على هذه النظرية - الخرافة هي أكثر الخاسرين ، لأن الزبائن ( أفرادا وجماعات ) لهم ظروفهم وثقافتهم وحاجاتهم . وهم أعرف بها ولابد من التوجه إليهم والتعلم منهم . فالتنوع والتعدد في الحاجات والظروف والثقافات هو العنوان الجديد للأعمال الذي يجب أن يقابله تنوع في المفاهيم والأساليب والمنتجات والخدمات . وإذا كانت التكنولوجيا تغري بالتماثل ( الآلة الوحدة ، الأساليب الواحدة ، والمفاهيم الواحدة ) ، فأن هذا قد يصطدم مع حقيقة أن الزبائن يوجدون في مجتمعات مختلفة ، ظروف مختلفة ، وثقافات مختلفة .

وفي هذين البعدين تظهر العولمة والمحلية في قطبية ثنائية واضحة وجلية . وفي الفترة الماضية ازداد الحديث عن العولمة ( Globalization ) التي أصبحت اتجاها قويا في التطور ، وأصبحت كل شركة كبيرة أم صغيرة مهددة بالخروج من السوق إذا هي لم ( تعولم ) نشاطها . ليس فقط لأن العالم يتحرك اليوم نحو المزيد من تماثل الشروط في التكنولوجيا والمهارات والتكلفة والجودة ..الخ بل وأيضا لأن العولمة تجعل من اللاعبين يتطورون بسرعة من أجل العمل وفق نفس قواعد لعبة المنافسة بدون تمييز .

وتشير المعلومات الكثيرة إلى أن العولمة تنمو بمعدل يفوق أية معدلات للنمو في مجال آخر . فشركة ماتسوشيتا ( Matsushita ) اليابانية أقامت أول مصانعها في تايلند عام 1961 ليبغ عدد مصانعها في الخارج ( 38 ) مصنعا في عام 1980 في ( 23 ) دولة .[58]. وإن الشركة ماكدونالد التي أسست أول فرع لها في الخارج عام 1955 تمتلك اليـــوم فروعها لها في ( 67 ) دولة . وتوجـــد في ميشيغــان ( Michigan ) فقط حوالي (300) شركة يابانية ، وهناك (2000) شركة أمريكية وكورية جنوبية وأوربية تستخدم (500) ألف عامل في مواقع حدودية مكسيكية هي ( Maquilaboras ) . ولــم تقتصــر العولمة على الصناعة بل هي في الخدمات أيضا فتجارة العالم في الخدمات تصل إلى ( 600 ) بليون دولار أي حوالي (20٪ ) من إجمالي التجارة العالمية[59]. ولعل هذه المعلومات تكشف عن تحوّل في الاتجاه الســابق الذي كان يقوم على تركز الأنشطة الاقتصادية الأساسية في مناطق محددة مثلا صناعة الصلب في الحزام الصناعي الأمريكي ، والأعمال المصرفية في لندن ونــيويورك الأساسية ، إلى الاتجاه الجديد في العولمة التي جعلت مواقع العالم كلها مواقــع محــتملة للأعمــال ، بعــد أن أصبحت العولمة لا تعني زيادة الصادرات والإستيرادات وإنما هي أولا إستراتيجيـــة ورؤية عالميـــــة في عالم متعــدد ( Pluralistic World ) .

ولقــد قدمــت مجلة الأعمال الأسبوعية الأمريكية قائمة طويلة بأكبر ألف شركة ذات نشــاط عالمــي من (22) دولة من بينها جنوب أفريقيا (4 شركات عالمية ) ومالــيزيا ( 7 شــركات عالمية ) وسنغافورة ( 9 شركات عالمية ) وهونك كونج ( 22 شــركة ) . وضمن هذه القائمة ( 379 ) شركة أمريكية ( ضمنها 3 شركات تدخــل ضــمن أكبر عشر شركات عالمية ) و ( 273 ) شركة يابانية ( ضمنها 6 شــركات تدخــل أكــبر عشــر شركات عالمية ) ، وفيها ( 95 ) شركة بريطانية ( ضــمنها شــركة واحــدة تدخــل ضمن أكبر عشر شركات عالمية ) ، ولفرنسا

( 45 ) شـــركة ، وألمانـــيا ( 37 ) شركة ، وإيطاليا ( 15 ) شركة [60]. لهذا فإن المؤشـــر الفعال اليوم على قدرة الشركات على البقاء والنمو يتمثل في العولمة لهذا يقول جروشران داس ( G.Das ) إن النجاح في المستقبل سيصبح من نصيب تلك الشـــركات الكبـــيرة والصغيرة التي يمكن أن تفي بالمعايير القياسية الدولية [61]. وإزاء ثورة العولمة هذه برزت القطبية الثنائية : عولمة أم محلية .

ويدعـــو ثـــيودور ليفيـــت ( T.Levitt ) كأحد دعاة العولمة في دراسته المهمة ( عولمـــة الأســـواق ) إلى عدم المبالغة بشأن تنوع البيئات والثقافات في الأسواق العالمية لمنتجات عالمية المستوى ، وذلك لأن استخدام التكنولوجيا عالمية المستوى يعمل على بيع منتجات متماثلة في قطاعات متماثلة في العالم مما سيؤدي بالتكاليف والأسعار إلى الانخفاض مما يجعل الزبائن يفضلونها عبر العالم[62]. وهذا لصالح التجانس والتماثل على حساب الاختلاف والتنوع . ولعل هذا الاتجاه يصل إلى نهايته فـــيما طـــرحه كينشي أوهماي ( K.Ohmae ) الذي يرى في ظل العولمة والمنطق العالمـــي السائد في الوقت الحاضر . إن الدولة – القومية ( Nation-State ) كانت محـــركا قويـــا لخلـــق الثروة في المرحلة التجارية ( المركنتلية ) ولكنها أصبحت وبشـــكل مكافئ في الوقت الحاضر محركا قويا لإتلاف الثروة . فالدولة القومية لم تعد ذات معنى عند التفكير بها من الناحية الاقتصادية في عالم بلا حدود . وفي ظل اقتصـــــاد بـــــلا حـــــدود فـــــإن الـــــدول الإقليمـــــية ( Region-States ) كوحـــدات جغرافـــية مـــتكاملة هي الوحدات الاقتصادية الطبيعـــية[63]. وهذه الرؤية برأينا هي نوع من الاستجابة للعولمة من داخلها وليس مـــن خارجهـــا لأن هـــذه الوحـــدات الإقليمية هو المنطق العالمي ، وبالتالي فإن الاســـتجابة الإقليمية كما يوضح أوهماي تعني الترحيب بكل ما هو عالمي للتخلص مـــن حمايـــة كل ما هو محلي بأية تكلفة . أما دعاة المحلية فإنهم ينتقدون الاتجاه الســـابق بالتأكيد على أن العولمة لا تعني فرض الحلول المتماثلة والمتجانسة في عالم

ستعدد ، بل إنها تعني رؤية إستراتيجية عالمية مع الوصول إلى الجذور والهوية المتميزة [64].

وفي الواقع فأن دعاة المحلية (Locality) عادة ما يشيرون إلى شعارهم ( فكّر عالميا واعمل محليا ) ليكون بمثابة الحل الوسط ، ( في حين أن كينشي اوهماي يقول ليس هناك متوسط ايطالي ( No Average Italy ) على أساس أن إيطاليا تتكون من شمال صناعي وجنوب ريفي ) . ومثل هذا الحل سيحقق البعدين ( العولمة والمحلية ) . ولقد أشار أوبري ويلسون ( O.Willson ) في معارضته لفكرة التماثل والتجانس إن الزبائن يريدون أشياء مختلفة . فمثلا أن الدراسات الكثيرة التي قامت بها شركة هوفر ( Hoover ) في سوق الغسالات الكهربائية أظهرت أن هناك ( 26 ) رغبة لدى زبائن خمس دول فقط ، ليؤكد على أن الأخذ بهذه الرغبات مكلف ، لهذا فإن الأهم هو إيجاد الحلول الوسطى[65].

وبعد ..ماذا عن الأخلاقيات ؟ والإجابة هي أن الأخلاقيات أقرب إلى المحلية منها إلى العولمة . فالعولمة أكثر اقترانا بالإنتاج المادي والتكنولوجيا وما يمكن تسميته بالعوامل المشتركة ( القيم المشتركة الواحدة لكل البشر ) ، في حين أن المحلية أكثر إقترانا بالبيئة والأفراد وما يمكن تسميته بالعوامل المتميزة الخاصة . ويمكن أن نلاحظ في هذا المجال أن العولمة نفسها مرت بتطور المفهوم والرؤية ، فبعد الحرب العالمية الثانية اندفعت الشركات الأمريكية في ظروف الانتصار الأمريكي في الحرب وعدم وجود منافسة من الدول الصناعية الأخرى التي دكت اقتصادياتها دكا قويا في الحرب ، وراء التكنولوجيا والأساليب النمطية والواحدة المفروضة في البيئات المختلفة كما هي دون مراعاة الظروف والخصائص المتميزة والأخلاقيات الخاصة بها . ولكن ومع ظهور المنافسة من اللاعبين الدوليين الآخرين الأكثر قدرة على الاستجابة لحاجات الأفراد ومعاييرهم في البيئات المختلفة، تزايد التأكيد على أن المجتمعات المختلفة تتطلب مقدارا متفاوتا من

المعلومـــات والأنمـــاط الحياتية والثقافية والتقاليد في الأسواق الأجنبية[66]، وإن توم بيـــترز ( T.Peters ) يضع أحد دروسه الخاصة بموضوع ( كن دوليا ) هو : أقم العلاقات / استوعب الثقافة ، مشيرا إلى أن الإخفاق الأمريكي في اليابان يرجع إلى عـــدم استيعاب الثقافة اليابانية وإلى انهم لم يحملوا أنفسهم على تعلم اللغة اليابانية ، كما أن استفتاء الأمم المتحدة أوضح أن الأمريكيين يأتون في نهاية القائمة من حيث اســـتيعابهم للـــثقافات الأجنبية[67]. لهذا يتزايد النقد الموجه إلى الشركات الأمريكية التي تخسر مواقعها الواحد تلو الآخر في الأسواق العالمية .

وإزاء ذلـــك بدأ التطور باتجاه طرح مفاهيم ومعايير جديدة فكان الشعار ( فكّر عالميا واعمل محليا ) وهذا يعني على الصعيد الأخلاقي البحث عن القيم والمعايير الأخلاقـــية المشتركة . ولكن المشتركة بين ماذا ؟ المشتركة بين تفكير أو تخطيط استراتيجي عالمي مرتكز على قيم العمل التجاري بطبيعته مع تنفيذ تشغيلي محلي يتكـــيّف مـــع المعايـــير والقـــيم المحلـــية كلما كان ذلك غير متعارض مع ما هو اســـتراتيجي . فـــلا غرو أن نجد الشركات الكبرى تشتمل موازناتها السنوية بنود إنفـــاق يمكـــن أن تصـــنف ضـــمن المدفوعـــات المشـــكوك فيها في الخارج ففي ( 400 ) شـــركة أمريكـــية كـــان هناك ( 800 ) مليون دولار تدخل ضمـــن هذه النفقات[68]. ونعرض فيما يأتي لمنظوري العولمة والمحلية بالعلاقة مع الأخلاقيات.

**أولا : القيم المشتركة : المزيد من العولمة**

أن القيم الأخلاقية ذات البعد الإنساني إنما هي قيم كونية مشتركة تحظى بالقبول الواســـع جـــراء النزعة الأخلاقية الصرفة من قبل المجموعات الحضارية المختلفة عبر العصور . وهذا مامثلته الأديان السماوية التي أكدت بغض النظر عن الزمان والمكان مجموعة قيم الخير والأخلاق الإنسانية العالية . ولكن في ظل العولمة ومع تنامي قوة الشركات العالمية التي غالبيتها العظمى تعود إلى الدول الغربية المتقدمة، فـــإن هناك ميلا واضحا لدى هذه الشركات لإشاعة وتعميم مجموعة القيم في البلد

الأم عــبر فروعها على الدول الأخرى . فالمدخل القائم على العولمة في الشركات العالمــية ، هــي قــيم كونية مشتركة تقوم على الكونية ( Universality ) يجب تطبــــيقها بســــبب الــــتفوق التكنولوجـــــي والمالــــــي ( وربمـــا بعوامـــل القوة الأخرى أيضا ) في كل مكان أو بيئات والثقافات المختلفة وبغض النظر عن الحدود والبيئات الوطنية . وهذا ما يمثل الإمبريالية الثقافية التي تســـود الكثـــير مـــن الشركات الغربية العالمية وتسعى على تطبيقها وفق مقولات أساسية :

- ما هو صحيح في أمريكا صحيح في كل مكان .
- ما لا تفعله في أمريكا لا تفعله في كل مكان .
- إن القـــيم التي تحدد ما هو صواب أو خطأ والتي حققت التطور في أمريكا هي القيم المطلوبة لتحقيق التطور المماثل في كل بلد آخر .

وفـــي ضـــوء ما تقدم فإن الشركات العالمية لابد من أن تتصادم جراء الأفكار والتصورات لاسائدة والمعتادة داخل دولها الأم مع البيئات المختلفة التي تعمل فيها عند عدم مراعاة خصزصياها وأخلاقياتها . وهذا يستلزم على الأقل بعدين أساسيين مـــن أجـــل التوازن في أعمال هذه الشركات بين ما تتمتع به من تفوق في الموارد المالـــية والتكنولوجية التي تجعلها مهمة من أجل العمل في الدول الأخرى وخاصة الدول النامية وبين القيم والثقافات المختلفة ، وهذان البعدان هما :

أولا : أن تحـــترم وبأولوية واضحة قيم وثقافات البيئات التي تعمل فيها في الدول المضـــيفة . فالتـــنوع في القيم والثقافات هو عامل القوة في هذه الثقافات والبيئات والتي تكونت وتطورت عبر أجيال وأجيال في ظروف جغرافية وتاريخية خاصة .

ثانـــيا : أن تحترم شركات العولمة في أعمالها وممارساتها ما هو أخلاقي وإيجابي وإنســـاني في القيم الكونية العامة التي قد تدعي المناداة بها ، وفي مقدمتها : احترام الكـــرامة الإنسانية ، احترام حقوق الإنسان ، وأخيرا أن تكون هذه الشركات بمثابة

مواطنيـــن صالحين جيدين في أية بيئة نعمل فيها . والجدول رقم ( 2-6 ) يوضح هذه القيم .

**ثانيا : المحلية : المزيد من الأخلاقيات**

ان التصـــور القـــائم على الحلول الوسطى القيم الكونية المشتركة الذي ترتكز علـــيه العولمة ، واجه صعوبات في المنافسة والقدرة على خلق الميزة التنافسية في البيـــئات المحلية المختلفة . لهذا تطوّر اتجاه جديد يعطي المحلية بعدا أعمق وأشمل ويتجاوز الحلول الوسطى القائمة على القيم الكونية المفروضة من طـــــرف واحد ( وعلـــى عوامل غير متكافئة : التفكير الاستراتيجي مقابل التنفيذ التشغيلي ) وفي هذا الاتجاه يؤكد داس ( G.Das ) على أن ( فكّر عالميا وأعمل محليا ) هو نصف الحقـــيقة فقـــط فالمديرون الدوليون يؤكدون على أنه يجب أن يفكروا محليا وعندئذ يطـــبقوا رؤيـــتهم المحلـــية على نطاق عالمي ، مشيرا إلى أن ما نتعلمه من النشاط محلـــيا هو في الغالب عالمي بطبيعته[69]. كما أن توم بيتر يؤكد من جانبه على أن جميع الأسواق العالمية هي أقرب إلى المحلية ، وتستهدف الأذواق المحلية اذ ليس هناك ما يسمى بالصنف العالمي نوع واحد من حساء الطماطم لـــ (125)دولة [70]. فالمنتج الواحد او الطريقة الواحدة او التكنولوجيا الواحدة ،تعني امبريالية تكنولوجيا بـــنفس القـــدر الذي فيه قيم واحدة او معايير واحدة او رؤية واحدة تعني امبريالية ثقافـــية تصادر قدرات وفاعلية ونكهة البيئات والثقافات الأخرى التي لا تقل أهمية وقـــيمة وربمـــا عـــبقرية ايـــة ثقافـــة أخرى تحاول ان تعرض نفسها عن طريق التكنولوجيا الواحدة أو القيم والمعايير الواحدة .

الجدول رقم ( 2-6 ) : ما هو أخلاقي وإيجابي في القيم الكونية

| القيم | التوصيفات |
|---|---|
| 1 - احترام الكرامة الإنسانية ( ثقافات منظمة العمل الدولية المتعلقة بحقوق العاملين ) | - العمل على إعداد ( عاملين ، زبائن ، موردين ) يقيمون الثقافة والقيم الإنسانية .<br>- المحافظة على مواقع العمل الآمنة .<br>- تقديم منتجات وخدمات آمنة . |
| 2 - احترام حقوق الإنسان ( مبادئ الأمم المتحدة لحقوق الإنسان ) | - حماية حقوق العاملين ، الزبائن ، والجماعات المحلية .<br>- تجنب تهديدات السلامة ، الصحة ، التعليم ، ومستوى المعيشة . |
| 3 - أن تكون الشركات بمثابة مواطنين صالحين ( الآيزو 14000 ودليل الشفافية الدولية ) | - دعم المؤسسات الإجتماعية والأنظمة الإقتصادية والتعليمية .<br>- العمل مع الحكومات والمؤسسات على حماية البيئة .<br>- العمل بالإجراءات الضرورية لدعم الشفافية حول الفساد الإداري . |

Source: J.R.Schermerhorn (2002): Management, John Wiley and Sons, New York,p150,and Sandra Waddock (2002): Leading Corporate Citizens, McGraw-Hill/Irwin, Boston, pp271-281.

كما أن مقابل المدخل الإمبريالي لاذي تقوم عليه عولمة الشركات العالمية هناك المدخل الآخر الذي يقابل هذا المدخل ويقف على طرف نقيض منه ، أنه مدخل النسبية الثقافية الذي يعتمد على مقولات أساسية :

- إذا كنت في روما فافعل ما يفعله الرومان .
- ليس هناك قيم ثقافة أو بيئة معينة هي الأرقى .
- إن القيم الأخلاقية هي دائما ذات بعد محلي في تحديد ما هو صواب أو خطأ .

والشكل رقم ( 2-7 ) يوضح هذين المدخلين كنقاط قصوى في سلسلة متصلة تمتد من النسبية الثقافية على الإمبريالية الثقافية .

الشكل رقم ( 2-7 ) : السلسة المتصلة من النسبية الثقافية إلى الإمبريالية الأخلاقية

| النسبية الثقافية | الإمبريالية الأخلاقية |
| --- | --- |
| ليس هناك قيم ثقافية أو بيئة هي الأرقى . إن القيم والممارسات المحلية هي التي تحدد ما هو صواب أو خطأ | ما هو صحيح في أمريكا هو صحيح في كل مكان . القيم الكونية تتخطى الثقافات المحلية في تحديد ما هو صواب أو خطأ |
| إذا كنت في روما ، فافعل ما يفعله الرومان | لا تفعل أي شيء لا تفعله في البلد الأم |

Source: J.R.Schermerhorn (2002): Management, John Wiley and Sons, New York, p149.

وإزاء ذلك كله فإن الاتجاه الجديد لابد أن يعني الحديث عن الأخلاقيات محليا على مستوى التفكير الاستراتيجي وعلى مستوى الاستجابة التشغيلية اليومية للبيئات المختلفة ، فالذي يدفع هو الزبون ( مركز الربح ) وعند المفاضلة فإن الأكثر استجابة لحاجاته بوصفه وحدة كلية اقتصادية - اجتماعية - أخلاقية هو الذي يحصل على صفقة الشراء ليس في بعدها التجاري القصير الأمد وإنما أيضا في بعدها الأخلاقي طويل الأمد . لهذا فإن المحلية هي الطريق إلى العولمة ، وإن الطريق إلى المحلية يمر بالأذواق والأخلاقيات وأدق الخصائص المتميزة في كل بيئة على حدة . وإذا كانت الأخلاقيات هي الأقرب إلى الفرد ( المحلي ) فإن الاقتراب منه ( أي من الفرد - الزبون ) لابد أن يكون في جانب منه اقترابا في القيم والمعايير الأخلاقية .

وبعـد .. مـاذا عن المستقبل ؟ كيف يمكن أن نرى معايير الكفاءة والمعايير الأخلاقـية في الإدارة ؟ وماذا نتوقع حول ما هو جديد في مجال أخلاقيات الإدارة في عالم متغير على الدوام ؟ ولا شك في أن هذه الدراسة تضمنت معالجات عديدة من أجل المستقبل ، وسنحاول فيما يأتي أن نقدم ما نراه متوقعا في المستقبل وهو ما يمكن أن يمثل الأسس والاتجاهات لما يمكن العمل من أجله لتكون أخلاقيات الإدارة بمثابة المظلة الحقيقية التي يمكن أن تقدم فهما أخلاقي وتنمي وعيا أخلاقي لقضايا الأعمال في المجالات المختلفة وتوفر حماية من الانتهاكات الأخلاقية :

أولا : إن المسـتقبل سيشـهد تعزيـزا للانتقال من اعتبار أخلاقيات الإدارة مسألة شخصية – فردية للمدير إلى اعتبارها مسألة جماعية للشركة كلها ، مما سيقوّي اتجـاه الشـركات ( بما فيها الشركات في الدول النامية ) نحو إصدار مدونات أخلاقيات الإدارة . وإن هذا سوف يتعزز بإصدار مدونة أخلاقية مشتركة على مسـتوى القطاعـات ، مع الاهتمام باختيار المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة .

ثانـيا : الانـتقال مـن الـنموذج الواحد ( النموذج الاقتصادي ) والمعيار الواحد ( تعظـيم الربح ) إلى النموذج المتعدد ( النموذج الاقتصادي ـ الاجتماعي ـ الأخلاقـي ) والمعايـير المتعددة ( المعايير الأخلاقية والأجتماعية والبيئية إلى جانب معايير الكفاءة وغيرها ) . ويمكن التعبير عن ذلك باستعارة التشبيه الذي قدمه ثيودور ليفيت ( T.Levitt ) لوصفه الشركة في عصر التغيّر بالقول أنك بحاجـة لسـرعة ونشاط الغزال لإنجاز الأعمال ( وهذا لدينا هو الربح ) وفي نفـس الوقت بحاجة لثبات الفيل حتى تحافظ على أعمالك من أن تهدمها أعمال الآخرين[71]( وهذا لدينا هو الثقة أي الأخلاقيات ) .

ثالـثا : إن الـتطور أيضا سيكون بالانتقال من المصلحة الذاتية الضيقة ( الاهتمام بمصـلحة الشركة في المدى القصير ) إلى المصلحة الذاتية المتنورة ( الاهتمام

بـــالمدى الطويل ) ، أي الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة هي تضحية تماما إلى أن الأخلاقيات تدفع ( Ethics Pays ) في المدى البعيد .

رابعـــا : إن المســـتقبل علـــى الأرجح سيشهد المزيد من تقريب الإدارة العامة في المفاهيم والأساليب من إدارة الأعمال ، مما سيزيد الحاجة إلى أخلاقيات الإدارة العامـــة ، وبالتالي المزيد من الاهتمام بمدونات أخلاقيات الإدارة العامة وكذلك زيادة الاهتمام بالتعليم والتدريب في هذا المجال .

خامســا : من الناحية الأخلاقية المهنية فإن الاهتمام بالمنطقة الأخلاقية ( البيضاء ) والمـــنطقة اللاأخلاقـــية ( السوداء ) سيترافق مع تركيز أكبر على أخلاقيات المـــنطقة الـــرمادية مما سيتيح للإدارة قدرا أكبر من التمييز الأخلاقي للحالات الغامضة وما يدخل ضمن حالات السواء الأخلاقي واللاأخلاقي بالاعتماد على معايير أكثر جدوى وقدرة على مساعدة الإدارة في هذا التمييز الأخلاقي .

سادســا : إن الاقتصـــاد القومي في كل بلد - وكذلك في الاقتصاد الدولي ـــ يتجه أكثر فأكثر في الوقت الحاضر نحو أن يكون اقتصادا قائما على المعرفة ، حيث أن المعرفة هي الأساس في خلق القيمة المضافة العالية ، وفي عصر تكنولوجيا المعلومـــات ومـــع حلول العصر الشبكي ( Networked Age ) الذي يتجسد بالإنترنـــــت ( Internet ) والظهـــور الأول لشـــــبكة مايكروســــــوفت ( Microsoft Network ) ، أصـــبح الحديـــث يجري عن المشروع الذكي ( Intelligent Enterprise ) الـــذي يســـتخدم آلات ومعدات أسرع وعاملين أذكى وأكثر معلومات وقدرة على التعلم من الزبون في المواقف المختلفة أكثر ممـــا يـــتعلم من دليل الإجراءات . وفي ظل هذا التطور المتعاظم في جوانب المصـــلحة والمهارات وعواملها الصلبة سيكون هناك على الأرجح تطور مقابل يتمـــثل فـــي الذكاء الأخلاقي ( Ethical Intelligence ) بوصفه عمل ما هو إنساني خلاق وإبتكاري أفضل باستمرار . فعندما تتصادم المصالح والأخلاقيات

لابد من الجهد الخلاق في مجال أخلاقيات الإدارة فأن عليك أن أن تبحث وتكشف عن طرق عمل ما هو صحيح أخلاقيا ومسؤول اجتماعيا بدون تخريب مسارك المهني وشركتك(72) .

سابعا : إن التطور سيكون أيضا بالانتقال من التكنولوجيا بأي ثمن إلى المزيد من الاهتمام بأخلاقيات العلم والتكنولوجيا ، وهذا الاتجاه سيعزز المراقبة القانونية للمجالات الجديدة فيهما . وفيما بعد سيعزز المراقبة الأخلاقية القوية . وإن السلع الوردية بيئيا واجتماعيا ستجد ما يناظرها في مشروعات علمية وتكنولوجية وردية أخلاقيا واجتماعيا .

ثامنا : إن المستقبل سيشهد بلورة مهمة في الإتجاه نحو المحلية بوصفها الأساس القوي للوصول إلى العولمة ، وهذا بقدر ما سينمي الاهتمام بالمستودع والنظام القيمي في كل بلد وتوظيفه في تحسين الأداء الأخلاقي ، فإنه سيؤدي إلى الاهتمام الجدي بتطور معايير عالمية مشتركة تتسم بالشمول والقبول على نحو واسع وأفضل . وسيكون على الشركات المتنافسة أن تبدي إهتماما أكبر بذلك كله من أجل كسب الأسواق المحلية والزبون المحلي أكثر ضمانا دون أن يخلو ذلك من التعلم مما هو محلي من أجل ما هو خلاق عالميا .

إن هذه الاتجاهات بالتأكيد لا تمثل حتميات كما أنها لا تمثل الاتجاهات الوحيدة ، لهذا فإن النجاح في تحقيقها لابد من أن يتطلب جهودا إنسانية واعية من الأطراف المختلفة ذات العلاقة وفي المقدمة منها المختصون بالإدارة والمديرون المسؤولون عن السياسات والممارسات الإدارية بجهد خلاق ومبتكر من أجل جعل الأرجحية لهذه الاتجاهات . وبدون ذلك فإن الاحتمالات ستكون مفتوحة على أنواع لا تحصى من المآزق والانتهاكات والفضائح الأخلاقية في عالم متغير إلى الحد الذي أصبح يقال أن التغير هو الشيء الوحيد المؤكد .

وأخـــيرا .. فإن الانتهاكات الأخلاقية تعلمنا ما يجب تجنبه في المستقبل ، ولكن هذا لا يمثل إلا جانبا من هذا المستقبل ، لأنه في عصر التحول فإن الأشياء الجديدة تتطلـــب أما ( ماضيا آخر ) من الانتهاكات لكي نتجنبه في المستقبل أو – وهذا هو الأهـــم – إن تمتلك رؤية مستقبلية تساعد على أن نستوعب هذا التحول واتجاهاته وهذا ما حاولنا تقديمه هنا .

* المصادر

1. Kenichi Ohmae (1982): The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business, Mc Graw-Hill Book Co. New York, p4.
2. R.H.Hayes, Strategic Planning: Forward In Reverse?, HBR,Vol(63),No.(6),Nov-Dec 1985,pp111-119.
3. Joseph L.Badarcco, Jr., and Allen Webb, Business Ethics, A View From The Trenches, California Management Review, Vol 37, No.2, Winter 1995. pp8-28.
4. William Jones, Jr., Student View of the Ethical Issues: A Situational Analysis, Journal of Business Ethics, g, 1990. pp201-205 and Jai Ghorpade, Ethics in MBA programs: The Rhetoric, The Reality and a Plan of Action, Journal of Business Ethics, 1991, 10, pp891-905.
5. Durwood Ruegger and Ernest W.King, A Study of the Effect of Age and Gender Upon Student Business Ethics, Journal of Business Ethics, (1992), pp179-186. And Gary K.Kohut and Susan E.Corriher, The Relationship of Age, Gender, Experience and Awareness of Written Ethics Polices to Business Decision Making, SAM Advanced Management Journal, Winter 1994, pp32-39.
6. ديـن آلـن فوستر( 1996 ) : المساومة عبر الحدود ، ترجمة د.نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 405 – 6.
7. J.H.Donnelly, Jr. et al. (Eds) ( 1988 ) : Prospective on Management, Universal Book Stall, New Delhi, p307.
8. Joseph L.Badarcco and Allen webb, op cit., p13.
9. Kreitner, 739.
10. Gary F.Kohut and S.E.Corriher, op cit, pp35-7.
11. فـي دراسة ضمت المئات من الإفراد وأكثر من (50) فريق عمل ظهر أن الفريق والأداء الجيد يرتبطان ولا ينفصلان أنظر :

Jon R.Katzenbach and Douglas K. Smith, The Discipline of team, HBR, Vol.(71), No.(2), March-April 1993, pp 111-120.

12. J.M.Ivancevich et al.(1989) : Management :Principles and Functions, Richard D.Irwin, Inc0., p433.

13. وين آلن فوستر ، مصدر سابق ، ص ص 152-3.

14. إن الولايات المتحدة تقع على قمة الثقافات الأكثر فردية تليها المملكة المتحدة ثم هولندا ثم فرنسا ويجئ بعدها الدول الاسكندنافية أما التي يمثل إلى الجماعية فهي الدول الآسيوية وأمريكا اللاتينية أنظر:

دين آلن فوستر ، مصدر سابق ، ص 402 .

15. Andrall E.Pearson, Corporate Redemption and the Seven Deadly Sins, HBR, Vol (70), No.(3), May-June 1992. pp65-75.

16. تـوم بيـترز ( 1995 ) : ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الجزء الثاني ص 193.

17. Micheal Maccoby, To Work Globally, Seek Common Values, Research-Technology Management, Vol.(35), No.(5), Sep-Oct 1992, pp50-2.

18. Cited in : Thomas Donaldson, Values in Tension ,HBR, Vol.(77), No.(5), Sep-Oct 1996, p52.

19. J.L.Badarcco and Allen webb, op cit, pp20 and 24.

20. Linda K.Trevino et al., Managing Ethics and Legal Compliance, Management Review, Vol.(41), No.(2), Winter 1999, pp131-149.

21. وردت هذه الإشارة في : توم بيترز ، مصدر سابق ، ص 574 .

22. أدوار ليـتواك ( 1995 ) : انهـيار الحلـم الأمريكي ، ترجمة ليلى غانم ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان ، سرت ، ص 248.

23. Roger G.Schroeder (1989 ) Operations Management, McGraw-Hill Book Co. New York, p86.

24. توم بيترز ، مصدر سابق ، ص 217.

25. Gerald E.Smith and Thomas T.Nagle Frames of Reference and Buyer's Perception of Price and Value, California Management Review, Vol.(38), No.(1), Fall 1995, p98.

26. ILO (1990): Environment and The World of Work, Report of the Director-General, Geneva, p26.

26. روجـر فيشـر وسكوت براون (1991) : نحو التآلف والإتفاق ، ترجمة د. محمد محمود رضوان ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 165 .

27. هذا ما فعلته شركة فورد عند تطوير سيارة طوروس ( Taurus ) ، أنظر:
James R.Evans( 1997 ) Production \ Operations Management, West Publishing Company, Minneapolis, Saint Paul, p197.

28. بيتر.ف دراكر( 1988 ) : التجديد والمقاولة ، مركز الكتب الأردني عمان ، ص 217 .

29. توم بيترز ، مصدر سابق ، الجزء الأول ، ص ص 343 وما بعدها .

30. E.A.Haas, Breakthrough Manufacturing, HBR, Vol.(65), No.(2), March-April 1987. Pp75-81.

31. نقـلا عن بيتر ف. دراكر ( 1994 ) : الإدارة للمستقبل : التسعينات وما بعدها ، تـرجمة د.صـليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 276 .

32. ثيودور ليفيت( 1994 ) : الإدارة الحديثة ، ترجمة د.نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ص 127 –128 .

33. بيتر ف.دراكر: الإدارة ، الجزء الأول ، مصدر سابق ، ص 444 .

34. K.Kurosawa: Roles of Leader's Moral Code and Japanized Confucianism: in Proceeding of Seven Productivity Congress, Malaysia, 1990, p6.

35. George Stalk Jr. and Alan M.Webber: Japan's Dark side of Time, HBR,Vol(71), No.(4), July-Aug 1993, pp93-102.

36. أدوار ليتواك ، مصدر سابق ، ص 453 .

37. Carl Shapiro and Hal R.Varian, The Art of Standards Wars, California Management Review, Vol.(41), No.(2), Winter 1999, pp8-32.`1

38. Joseph L . Badarcco and Allen Webb, op cit p14.

39. توم بيترز ، مصدر سابق ، الجزء الثاني ، ص 576 .

40. المصدر السابق ، 570 .

41. جون هـ . جاكسون وآخرون ( 1988 ) : نظرية التنظيم : منظوم كلي للإدارة ، ترجمة د . خالد حسن رزق ، معهد الإدارة العامة الرياض ، ص ص 504 – 506 .

42. المصدر السابق ، ص 506 .

43. R . Kreitner, op cit, p736.

44. J.L.Badarcco, Jr., and Allen Webb, op cit,p13.

45. بيتر ف . دراكر : الإدارة للمستقبل ، مصدر سابق ، ص 256.

46. Allen M. Webber: What's So New About The New Economy, HBR, Vol (71), No.(1), Jan-Feb 1993,pp 24-42.

47. James Brain Quinn et al., : Managing Professional Intellect: Making The Most of Best, HBR, Vol.(74), No.(2), March-April 1996,pp71-80.

48. لقد أشير في أكثر اتفاقية دولية وإعلان دولي إلى حماية الإنسان من العقوبة اللاإنسانية والقاسية التي يشترك فيها مختصون وباحثون . حيث دعت إلى عدم استخدام المعارف العلمية ونتائج البحث العلمي لتوقيع التعذيب في الأفراد : أنظر :

د.جون ب.ديكنسون (1987) : العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث ، سلسلة عالم المعرفة . الكويت. العدد (112) . ص ص 293 و 309.

49. R.Bawson (1985): The Robot Book, London: Frances Lincolin Ltd, p6.

50. توم فورستر ( 1989 ) : مجتمع التقنية العالية ، ترجمة د.محمد كامل عبد العزيز ، دار الكتب الأردني ، عمان ، ص 400 .

51. بيتر ف . دراكر ( 1988 ) : التجديد والمقاولة ، ترجمة د. حسين عبد الفتاح ، مركز الكتب الأردني .عمان. ص ص252-253.

52. ألفين توفلر ( 1990 ) : حضارة الموجة الثالثة ، ترجمة عصام الشيخ قاسم، الدارالجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان. بنغازي . ص ص 160-161.

53. دانيــيل كــيفلس ولــيروي هود ( 1997 ) : الشفرة الوراثية للإنسان ، ترجمة د.أحمد المستجير ، سلسلة عالم المعرفة. الكويت.العدد(217). ص 362.

54. توم فورستر، مصدر سابق، ص 36.

55. تــي. بيردســلي ( 1997 ) : بيانات حيوية ، مجلة العلوم . مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، العدد 1، كانون الثاني . ص23.

56. أنظر عرض بعض هذه الوثائق في :

جون ب. ديكنسون ، مصدر سابق ، صص256 وما بعدها .

57. أوبري ويلسون ، مصدر سابق ، ص 218.

58. كريســتوفر أ. بارتلــت و سومنترا جوشال (1994) : الإدارة عبــر الحــدود : الحلــول بيـــن القطرية ، ترجمة سعاد الطنبولي ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقــافــة العالميــة ، القاهرة . ص120.

59. L.J. Krajewski and L.P. Ritzman (1996) , Operations Management, Addison-Wesley Publishing Co. Reading, Massachusetts. pp 338-343.

60. Business Week : The Business Week Global 1000, ll., July, 1994. Pp72-89.

61. G.Das, Local Memoirs of a Global Manager, HBR, Vol.(71), No.(2), March-April. 1993. pp38-47.

62. T.Levitt, The Globalization of Markets, HBR, Vol.(61), No.(3), May-June. 1983. p97.

63. K.Ohmae, Putting Global Logic First, HBR, Vol.(73), No.(1), Jan-Feb 1995, pp119-125.

64. G.Das, op.cit.p38.

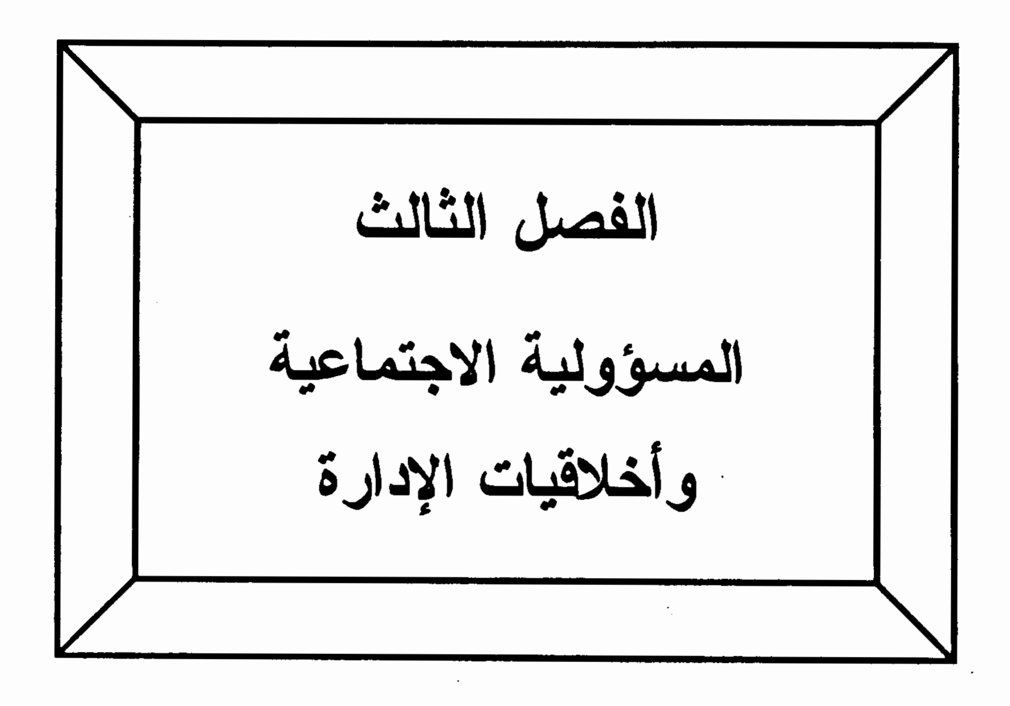
65. أوبري ويلسون ، مصدر سابق ، ص 140.

66. ألفيــن توفلـــر (1992) : تحوّل السلطة ، ترجمة د. فتحي بن شتوان ونبيــل عــثمــان، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان . بنغازي . ص ص 434-435.

67. توم بيترز، مصدر سابق ، الجزء الأول ، ص 198.

68 R.Kreitner, op.cit, p772.
69. G.Das, op cit, P38.

70. توم بيترز ، مصدر سابق ، الجزء الأول ، ص ص 193-194.
71. ثيودور ليفيت (1994) : الإدارة الحديثة ، ترجمة د.نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص115.
72. A.Stark, What's The Matter With Business Ethics? HBR, Vol.(71), No.(3), May-June, 1993. p46.



# الفصل الثالث

# المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

## 3-1- المدخل

لقـد كـان هناك على الدوام اعتقاد يتزايد بأن الأعمال ( Business ) لا تعمل بشـكل أفضل وبكفاءة أعلى إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح وأعطيت الحـرية فـي أداء وظائفها من أجل ذلك . مما يدعم مطالب الأعمال في ذلك هو الإدعـاء بـإن شركات الأعمال حتى عندما تعمل من أجل مصلحتها الخاصة فإنها تحقق مصلحة المجتمع ككل . فما هو جيد لشركة الأعمال هو جيد للمجتمع وهذا هو أسـاس مفهوم مواطنة الشركة . لهذا كان دعاة الأعمال يرون إن ما يمكن أن ينتج عن ذلك في كل الأحوال هو الأفضل بالمقارنة مع الحالات الأخرى التي تقيد وتحد من حرية الأعمال واستقلالها . وهو أفضل من توجيه الأعمال نحو أهداف والعمل وفـق معايير لا تنسجم مع مسؤوليتها الأولى في تعظيم الأرباح . والواقع أن هذه المفاهيم كانت تمثل اتجاه حرية الأعمال وأولوية الأهداف الاقتصادية التي تعمل من أجلها شركات الأعمال في مرحلة يمكن تسميتها بمرحلة تعظيم الأرباح .

وفـي مقـابل ذلك كان هناك من يرى ـ في ضوء ظروف العمال الصعبة في مـناجم ومصـانع الـثورة الصناعية ومواقف شركات الأعمال في خلق الأزمات الاقتصادية وآثارها الاجتماعية ـ إن الأعمال يجب أن تعمل من أجل رفاه المجتمع وتطـوره . وإن مـوارد المجتمع التي توضع تحت تصرف الشركات يجب أن لا تسـتخدم بأيـة طـريقة تـتعارض مع مصلحة المجتمع . ومتى ما ظهر أن هذه الشـركات تعمل ضد مصلحة المجتمع يكون من الضروري عندئذ فرض مصلحة المجـتمع علـيها بقـوة القـانون . وهذه المفاهيم هي ما تعرف باتجاه المسؤولية الاجتماعـية والقـانون الحديدي للمسؤولية ( Iron Law of Responsibility ) وتكامل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبمرحلة الإستجابة الإجتماعية .

لقـد نمـت وتطورات المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها . فهي نتاج

المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصــلحتها الذاتــية علـــى حســاب المجتمع الذي تعمل فيه . لهذا لم يكن ممكنا الاســتمرار بحـــرية الأعمـــال خاصة بعد أن بدأت شركات الأعمال تواجه ظروفا جديــدة ووعــيا إجتماعــيا وبيئيا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقــيات الأعمال من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل .

**3-2- المسؤولية الاجتماعية : التطور والأبعاد**

لقد عاشت الأعمال ( Business ) منذ الثورة الصناعية عصرها الذهبي حيث كـــان الـــتطور الصناعي بأي ثمن في تصاعد مستمر ، وكان الاتجاه نحو تعظيم الأرباح ( Profit-Maximizing ) و ( ما هو مهم لي مهم للمجتمع ) وفيمـــا بعد ( مـــا هو مهم لشركتي مهم للمجتمع ) يبرر كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصـــالح الأطراف الأخرى . فكان في البدء أسبوع العمل ذي المائة ساعة عمل ، ظـــروف العمل المأساوية ، الأمراض المهنية وإصابات العمل الفردية والجماعية ، هدر الموارد ، وحروب الأعمال في الداخل والخارج وغيرها الكثير ، مقبولة كثمن اجتماعي لا بد منه من أجل التطور الاقتصادي . ولكن القاعدة في التطور هي أن لكـــل ظاهـــرة تاريخية مراحلها ولكل اتجاه أساسي منحنى تطور من التصاعد إلى الـــذروة ومـــن ثم التراجع ليأخذ شكلا أكثر استقلالا وتوازنا وقبولا وهذا ما لازال يتطور حتى الآن في علاقة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية .

فمـــع الثورة الصناعية كان التركيز منصبا على مصلحة الأعمال حيث أن اليد الخفية وقوى السوق غير المنظورة تجعل المصلحة الخاصة تعمل لصالح المجتمع حـــتى وإن بـــدت مضـــرة ببعض الأطراف . وقد تم التعبير عن ذلك من خلال الاهـــتمام الكبـــير بمعايير الكفاءة والربح على حساب جميع المعايير الأخرى . لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من

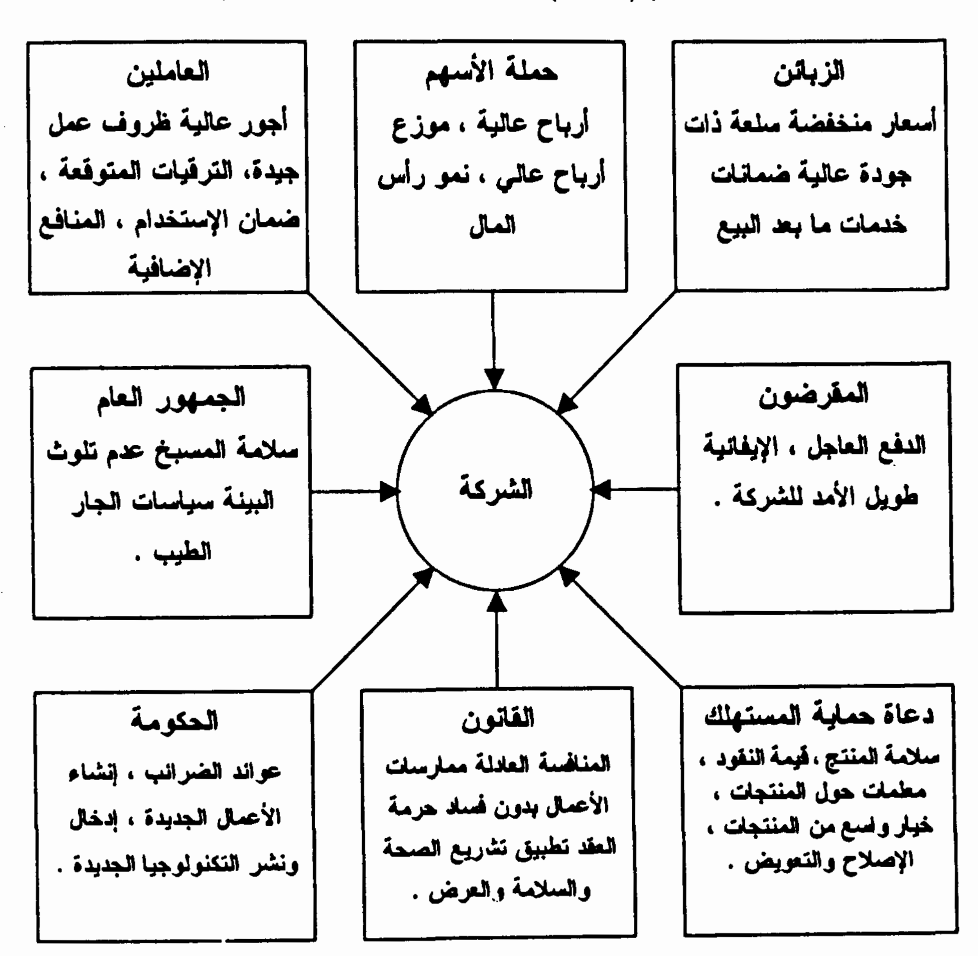
الإهمـــال وســـوء الاستغلال وتشغيل الأطفال والأحداث والنساء في ظروف عمل قياســية . وقــد ظلت هذا الحالة حتى بداية هذا القرن حيث مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا وأقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا وإن ما هو خير للأعمال هــو خــير للمجتمع كله . وفي هذه الفترة كانت هناك إرهاصات فردية ودعوات متفرقة من أجد الحد من هذه المظاهر القاسية ، كما هو الحال في الرأسمالي الخيّر روبرت أوين ( R.A.Owen ) في بداية القرن التاسع عشر الذي دعا إلى الاهتمام بالآلـــة البشـــرية ( الكائن الحي ) بمده بأساسيات الحياة ، ساعات عمل محدودة ، وجبات تقدم أثناء العمل ، وتعليم عام ...الخ[1].

ورغـــم تصاعد حركة الإدارة العلمية في بداية هذا القرن ، فإنها كانت تعمل في ظل مرحلتها التاريخية القائمة على أساس تعظيم الأرباح لصالح الشركة على حساب العوامـل والأطـراف الأخـرى . فقــد ركــزت الحــركة علــى مـــا أكده تايلور (F.W.Taylo) من إن لكل عمل هناك الطريقة الوحيدة فضلى (One Best Way) لادائه ، وهذا كان من أجل تحسين الكفاءة وبالتالي تعظيم الربح في الشركة . ومن بيـــن الإرهاصـــات التـــي أعقبـــت ذلـــك مـــا أشـــار إلـــيه هـــنري جانـــت ( H.Gantt ) فـــي أخـــر كتبه ( التنظيم للعمل ) الصادر في عام 1919 إلى أنه ( إذا حـــدث في أي وقت أن وجد المجتمع أن ثمن وجود الشركات يفوق ما يجني من ورائها من نفع ، فإن السماح بوجودها ينتفي ) [2] .

وبعـــد ذلـــك بـــدأ إتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقـــة بالشـــركة فـــي البدء تم التأكيد على العاملين والمقرضين ومن ثم الزبائن والموردين والمنافسين وصولا إلى المجتمع ككل ، وذلك بالحد من حرية وإستقلال الأعمـــال . أما ما أكدته نظرية أصحاب المصلحة ( Stakeholder theory ) . فالشركة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنمـــا هـــي وحـــدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب

المصلحة . والشكل رقم ( 3-1 ) يوضح أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة ومصالحهم المتوقعة .

الشكل رقم ( 3-1 ) : أصحاب المصلحة وتوقعاتهم




Source: Roger Bennett (1996): Corporate Strategy and Business Planning, Pitman Publishing, London, p34.

والواقع أن نظرية أصحاب المصلحة ترى أن للمديرين دورا كبيرا في الإقناع والتأثير بأصحاب المصلحة من أجل دعم استراتيجياتها وسياساتها المختلفة . فالمديرون في هذه النظرية هم سياسيون أو أو دبلوماسيون في علاقتهم مع كل

مجموعـــة مـــن مجموعـــات أصـــحاب المصلحة للحصول على دعمهم والحد من معارضتهم لسياساتها وخططها . ولتحقيق ذلك فإن عليها القيام بما يأتي :

1- إن تحدد أصحاب المصالح بالنسبة للشركة .

2- إن تحدد العائد الأدنى لكل صاحب مصلحة والذي يكون مقبولا منه .

3- البحـــث فـــي كيفية التأثير في تصورات أصحاب المصلحة ( مثلا إقناع حملة الأسهم إن موزّع الأرباح العالي ليس هو المصلحة طويلة الأمد الأفضل للشركة أو إقناع العاملين أن الأجور العالية لا يمكن الأخذ بها خلال السنة الحالية ) .

4- تحديـــد الأفـــراد الرئيســـين في مجموعات أصحاب المصلحة وإقامة العلاقات الجيدة معهم لهذه الأغراض .

5- تقييم قوة تأثير كل واحد من أصحاب المصلحة على سلوك الشركة .

6- تقيـــيم الإتجاهـــات المخـــتلفة لأصـــحاب المصـــلحة نحو رسالة الأعمال ، استراتيجياتها ، وأنشطتها وحيثما يكون ملائما الحاجة لتنفيذ التغيير .

7- تحديـــد أصحاب المصلحة الذين يدعمون السياسات الحالية للإدارة وأغراضها ومن هم ضدها والظروف والعوامل المؤثرة في جماعات المصلحة المتعارضة .

8- تقيـــيم مـــا سيكون ضروريا للتغلب على المعارضين من أصحاب المصلحة . ويلاحـــظ كيف يكون ممكنا زيادة تأثير أصحاب المصلحة الذين هم بجانب الإدارة وخفض تأثير الآخرين .

أن أهمية هذا الإتجاه تكمن في السعي نحو الأخذ بالإعتبار مصالح الأطراف بما يحقق التوازن في المسؤولية الملقاة على عاتق الشركات ، وان على المديرين القيام بذلك من خلال التأثير بكل هذه الأطراف . لقد تطورهذا الإتجاه تحت تأثير عوامل عديدة يمكن أن نوجزها بالآتي :

أولا : الأفكار الاشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية والتي كانت تقف على طرف نقيض من الرأسمالية والاقتصاد الحر وحرية الأعمال واستقلالها .

ثانـــيا : الأزمات الاقتصادية التي كانت تعزى إلى طبيعة الإقتصاد الرأسمالي الحر ووحداتــه الأساســية ( شــركات الأعمال ) التي كانت تعمل وفق مصالحها الخاصـــة دون مــراعاة لمصــــالح الـــنظام الاقتصادي ككل . وفي مقدمة هذه الأزمات الاقتصادية ، أزمة عام 1929 التي أدت إلى ظهور نظريـــــات كينز ( J.M.Keynes ) الاقتصـــادية الداعــية إلـــى تدخـــل الدولة أثناء الأزمات الاقتصادية.

ثالثا : الحربان العالميتان الأولى والثانية اللتان شكلتا تجربة مهمة في تدخل الدولة فـــي مجـــالات عديـــدة وتوجـــيه الاقتصاد القومي في الدول المتحاربة لخدمة المجهـــول الحربـــي ، مما جعل تدخل الدولة مسألة واردة في كل مجال لا يتم الأداء فـــيه وفـــق معاييرمقبولة اقتصادية وغير اقتصادية حتى في دول اقتصاد السوق في فترة ما بعد الحرب وهذا هو مضمون القانون الحديدي للمسؤولية .

رابعا : التطورات الإدارية التي أدت إلى الانتقال من المفهوم الضيق القصير الأمد للكفـــاءة والـــذي يجعل للإدارة مضمونا هندسيا وفنيا في تحقيق الكفاءة ، إلى المفهـــوم الاشمل والطويل الأمد الذي يجعل الإدارة معنية بالأداء الطويل الأمد والمـــتعدد المجـــالات . لهذا لم تعد الشركة مجرد وحدة اقتصادية ذات أهداف ضـــيقة ومسؤولية واحدة في تعظيم الربح ، وإنما أصبحت وحدة اقتصادية ـــ اجتماعية ذات أهداف متعددة يمثل الربح واحد منها .

خامســـا : الوعـــي الإجتماعي للمديرين : إن النمط التقليدي للمدير هو الذي يفصل الإدارة عـــن القضــــايا الاجتماعية ، وغير مهتم بما يحدث في المجتمع وإنما بالكفاءة داخل النظام التشغيلي في الشركة . في حين أن النمط الجديد للمدير هو المـــتابع للقضـــايا الاجتماعية والمهتم بما يحدث في المجتمع لأن الكفاءة تكمن فعـــلا خـــارج الشركة حيث الزبون هو مركز الربح في حين داخل الشركة لا يوجـــد إلا مركز التكلفة كما يقول بيتر دراكر[3] ( P.F.Drucker) . وأن رضا

الـــزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي الجديد للكفاءة ، وهذا لن يتحقق بدون مسؤولية اجتماعية للشركة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها .

وفـــي هـــذا السياق من التطور يمكن أن نوضح ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها من خلال ما يأتي :

أ- بالعلاقـــة مع دعاة النظرية الاقتصادية التي ترى أن لشركات الأعمال مسؤولية واحدة هي تعظيم الربح ، فإن المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالـــبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها .

ب- بالعلاقـــة مـــع المصـــلحة الذاتـــية لرجال وشركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي إلتزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهـــتم بمصـــالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين ، الموردين ، الموزعين ، المنافسين ، والزبائن ..الخ .

ج- بالعلاقـــة مع سلوك شركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الالـــتزامات الطوعـــية (الإستجابة الإجتماعية ) أو غير الطوعية ( المفروضة بالقانون ) التي تنسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها .

د- وبالعلاقـــة مـــع أخلاقـــيات الإدارة فإن المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقـــي المطلـــوب الالـــتزام بـــه لضمان امتثال شركات الأعمال للقانون ( القيم الرسمية ) وللمعايير والقيم الاجتماعية .

وفيما يتعلق بتطور اهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتمـــاعية فأن هاي وآخرين ( Hay et al., ) يحـــدد ثـــلاث مـــراحل لهـــذا التطور والذي تعبر عنه اتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية كالآتي :

أولا : مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800 – 1920 :وفي هذه المرحلة كانت المســـؤولية الأساســـية للأعمـــال هي تعظيم الأرباح ، والتوجه نحو المصلحة

الذاتـــية الصرفة . وان النقود والثروة هي الأكثر أهمية وان ما هو جيد لي هو جيد للبد .

ثانـــيا :مــرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات :
وفـــيها فـــإن المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصـــلحة الذاتـــية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين . إن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا ، وإن ما هو جيد للشركات جيد للبلد .

ثالـــثا : مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر :
وفـــي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكـــن الأفـــراد أهـــم من النقود . وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل ، وإن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد.
والجـــدول رقم ( 3-2 ) يوضح هذا المراحل والاتجاهات السائدة فيها ويلاحظ من الجـــدول المذكـــور أن هـــناك انتقالاً من مرحلة لأخرى وفق تطور تاريخي .ففي المرحلة الأولى كانت المصلحة الذاتية الصرفة للمالكين هي قلب الاعمال والذي يتم التعبـــير عنه بتعظيم الارباح ،لتظهر مصالح الجهات الداخلية في شركات الاعمال وبشكل خاص المصلحة الذاتية للادارة الى جانب مصلحة المالكين ،وكانت المرحلة الأخيرة هي مرحلة التنبه لمطالب اصحاب المصلحة التي لا تقل اهمية من المالكين أو حملـــة الأســـهم ليظهر مفهوم المصلحة الذاتية المنثورة التي تراعي المسؤولية الاجتماعـــية واخلاقـــيات الادارة . ومع هذا التطور فإن شركات الأعمال لم تعمل بطوعـــية واســـتجابة إيجابـــية لمسؤولياتها الاجتماعية وإنما كانت تتعامل مع هذه المسؤولية بأشكال وأنماط عديدة يمكن تحديدها بما يأتي[4]:

جدول رقم ( 3-2 ) : المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية

| الاتجاهات | المرحلة(1)<br>إدارة تعظيم الأرباح 1800 -1920 | المرحلة(2)<br>إدارة الوصاية من أواخر العشرينات إلى بداية الستينات | المرحلة(3)<br>إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينات إلى الوقت الحاضر |
|---|---|---|---|
| 1- التوجه | - المصلحة الذاتية الصرفة | - المصلحة الذاتية<br>- مصالح المساهمين | - المصلحة الذاتية المتنورة<br>- مصالح المساهمين<br>- مصلحة المجتمع |
| 2- القيم الاقتصادية | - ما هو جيد لي جيد لبلدي .<br>- أقصى الأرباح<br>- النقود والثروة أكثر أهمية .<br>- دع المشترى يحترس .<br>- العمل سلعة تباع وتشترى .<br>- مساءلة الإدارة من قبل المالكين . | - ما هو جيد للمنظمات جيد لبلدنا .<br>- الربح الملائم<br>- النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا .<br>- دعنا لا نغش الزبون<br>- للعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها .<br>- مساءلة الإدارة من قبل المالكين الزبائن ، العاملين ، الموردين ، والمساهمين | - ما هو جيد لمجتمعنا جيد لبلدنا .<br>- الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود .<br>- دع البائع يحترس<br>- كرامة العامل يجب أن تحترم .<br>- مساءلة الإدارة من قبل المالكين ، المساهمون والمجتمع . |
| 3-القيم التكنولوجية | - التكنولوجيا مهمة جدا | - التكنولوجيا مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا | - الأفراد أكثر أهمية من تكنولوجيا |
| 4- القيم الاجتماعية | - مشكلات العاملين يجب تركها في البيت .<br>- أنا فرد صارم أدير أعمالي كما أشاء .<br>- جماعات الأقلية أدنى من البيض ويجب أن تعامل حسب ذلك . | -نعترف أن للعاملين حاجات أبعد من الحاجات الاقتصادية<br>- أنا فردي ولكن أعترف بقيمة مشاركة الجماعة .<br>-جماعات الأقلية لهم موقعهم في المجتمع وإن موقعهم أدنى مني . | - إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية .<br>- مشاركة الجماعة أساسية لنجاحنا .<br>- انهم مثلي ومثلك . |
| 5- القيم السياسية | - البيئة الطبيعية تسيطر على قدر الناس . | - الناس يمكن أن تتحكم وتعالج البيئة . | - المحافظ على البيئة من أجل نوعية الحياة . |
| 6- القيم الجمالية | - القيم الجمالية ؟ ما هي؟ . | - القيم الجمالية جيدة ، وكلن ليس لنا . | - إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبنا . |

Source: R.D.Hay, et al, Business and Society: Cases and Texts, South – Western, Publishing, Cincinnati, 1976, PP10-11.

**أولا : الإلزام الاجتماعي ( Social Obligation )**

وهذا هو النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية وفي هذا الإلزام الاجتماعي فإن الشـــركة تواصــل جهودها وخططها من أجل مسؤوليتها الأساسية وهي صنع الـنقود وتعظـيم الربح مع الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية في حدود ما يفرضه القانون . فلأن ما يفرضه القانون ملزم ولكي تستطيع الشركة البقاء في السوق والاستمرار في العمل ، فلا بد من القيام بما هو مطلوب .

ولاشك في هذا الشكل ( وأيضا المستوى ) من المسؤولية الاجتماعية ينسجم مـــع النظرة القائمة على المسؤولية الاقتصادية في تعظيم الأرباح ليس فقط لأن الشـــركات لا بـــد أن تعمل في ظل قوانين منظمة بل والأهم لأن القانون يحدد مسؤوليات متماثلة على جميع الشركات مما لا يؤثر على الأداء الاقتصادي لأي شركة لصالح الشركات المنافسة الأخرى .

**ثانيا : رد الفعل الاجتماعي ( Social Reaction )**

وفق هذا النمط فإن الشركات تتأثر بالمناخ الاجتماعي السائد وقوى الضغط الاجتماعـــية الســـائدة فـــيه . فلا يكفي أن تقدم الشركات السلع والخدمات ضمن مســـؤولياتها في تحقيق الربح لصالح حملة الأسهم ، أو العمل في ظل القانون الـــذي يمـــثل الحد الأدنى المقبول اجتماعيا ، وإنما هي مسؤولة عن الاستجابة والمشـــاركة الطوعـــية في معالجة المشكلات التي نجمت عن أنشطتها لكي لا تكـــون الشركة مسؤولة قانونيا وفق الإلزام الاجتماعي فقط وإنما تتجاوزه لكي تكـــون مســـؤولة اجتماعيا . فهي إذا تتجاوز الحد الأدنى القانوني إلى ما هو مطلـــوب اجتماعيا كرد فعل لضغوط الجماعة المحلية وأصحاب المصالح من غير حملة الأسهم كما هو الحال في مقاطعة الزبون والإعلان المناوئ وما ينجم عـــن ذلك كله من عقبات ومشكلات تؤذي مكانة الشركة وسمعتها في المجتمع وبالتالي حصتها في السوق .

**ثالثا : الاستجابة الاجتماعية الإيجابية ( Affirmative Social Responsiveness )**

إذا كان النمطان السابقان من المسؤولية الاجتماعية يتسمان بكون الشركات تقوم بنشاط علاجي لإزالة الأنشطة غير المقبولة قانونا ( الإلزام الاجتماعي ) والقيام بردود الفعل الضرورية كما تفرضها جماعات الضغط وأصحاب المصلحة المباشرة من غير حملة الأسهم ( رد الفعل الاجتماعي ) ، فإن النمط الأحدث للمسؤولية الاجتماعية كما يمثله الاتجاه الإيجابي يجعل الشركات ذات حس اجتماعي توقعي وقائي من خلال الاستجابة الإيجابية وبشكل طوعي للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية سواء كانت ناجمة عمل الشركة أم لا . فقد تساهم الشركة في أنشطة كثيرة في هذا المجال مثل : استخدام المعوقين أو أصحاب السوابق رغم عدم وجود قانون يجبرها على ذلك ، القيام بتنظيم دورات تدريبية لتأهيل الشباب على مهن جديدة لمواجهة بطالة الشباب ، طبع وتوزيع أدلة سياحية أنيقة عن المدينة مجانا ، وتقديم تبرعات مالية أو عينية للمؤسسات الخيرية .. الخ .

ومن المتوقع أن يشهد هذا الاتجاه الإيجابي تطورا متزايدا في الفترة القادمة سواء في اهتمام الشركات المبادرات الاجتماعية الإيجابية التي تساعد الفئات والمؤسسات الأخرى في معالجتها أو في دعم نوعية الحياة أو البيئة بأنشطة وممارسات جديدة ضمن ما يمكن تسميته بالابتكار الاجتماعي أو حتى الانخراط في الأنشطة الاجتماعية المباشرة عبر شركات أعمال إجتماعية تتجه للمساهمة المباشرة في معالجة هذه المشكلات وتطوير كفاءة الأداء فيها على أسس اجتماعية وبيئية وأخلاقية جديدة لازال هذا المجال في حاجة متزايدة لمبادرات حقيقية فعالة فيها كما في تبني مفاهيم تخضير الشركة ( Greening of the Firm ) أي جعل منتجات وخدمات وأنشطة الشركة خضراء[5] . ولعل هذا كله

سـيؤدي بالنتـيجة إلـى أن تقـوم الشركات بإدماج مفاهيم ومعايير وأنشطة المسـؤولية الاجتماعية ضمن التفكير والتخطيط الاستراتيجي للشركة وليكون جـزء مـن عمل الشركة في إيجاد وتطوير مركزها التنافسي . وبهذه الشاكلة يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية نشاطا مستمرا وطويل الأمد وبعدا أساسيا مـن أبعـاد الأداء الاسـتراتيجي على جانب أبعاد الأداء الأخرى المعتمدة في الشركات من الكلفة ، الجودة ، المرونة الإعتمادية ، والإبتكار .

**3-3- المسؤولية الاجتماعية ماله وما عليها**

أن التأكـيد على المسؤولية الاجتماعية للأعمال لا يعني أن هناك إقرارا كاملا بهذه المسؤولية من قبل المعنيين والمختصين في هذا المجال ، فالا زال الجدل على أشده ولا زال الخلاف يستأثر بالدراسات والبحوث الكثيرة التي تنقسم بين معارض للمسـؤولية الاجتماعـية ومدافع عنها . ولكل فريق أسبابه وحجمه التي يؤكد فيها وجهـة الـنظر ضـد أو مع المسؤولية الاجتماعية . فالمعارضون يؤكدون وجهة نظرهم القائمة على النظـرية الاقتصادية . وفي هذا يرى ملتـون فريـدمان ( M.Friedman ) أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا بهدي من مبادئ الاقتصاد والحر وليس بهدي مبادئ المسؤولية الاجتماعية حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية لـه إلا تعظـيم الـربح . وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فإنه إنما ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية[6].

ويعـزي أنصـار وجهـة الـنظر الاقتصادية ضعف وتراجع الأعمال وقدرتها التنافسـية إلـى الـتزامات وتعليمات المسؤولية الاجتماعية . فقد ذكر لي ياكوكا ( L.Iacocca ) أن التعلـيمات الكثـيرة التي صدرت بين ( 1960-1970 ) في الولايـات المتحدة بخصوص حماية مستخدمي السيارات والبيئة ، كانت هي السبب جزئـيا فـي ضعف الصناعة في الولايات المتحدة في بداية الثمانينات[7]. كما أن مناصـري شركات الأعمال يقدمون اعتراضات كثيرة على ما يسود المجتمع لكي

يبرروا ما تقوم به الأعمال من سعي لتحقيق مصالحها الذاتية الصرفة . فكما يقول رئـيس أحـد الشـركات الأمريكـية : لقـد تكلمنا بشكل متواصل عن المسؤولية الاجتماعية فلماذا لا نتكلم أيضا عن المسؤولية الاجتماعية للحكومات ، المستشفيات، الجامعـات ، والمؤسسات الأخرى ؟ فالحكومة الفدرالية ، والولايات المحلية تنفق حوالي ( 40 ٪ ) من الدخل القومي القابل للصرف ، فهل هذه مسؤولية اجتماعية . ومـع ذلـك فإن المدن لا زالت ذات أنظمة سيئة لتصريف المياه الثقيلة التي تلوث المحـيطات والبحار والأنهار ! والجامعات ترفع تكلفة التعليم كل سنة دون وجود علامـة على زيادة إنتاجيتها ، فهل هي تعمل على أساس المسؤولية الاجتماعية ؟ فإن المسؤولية الاجتماعية ليست مشكلة مدير الأعمال فهي أكثر من ذلك بكثير(8).

أن القـول بـأن المسـؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح هو الذي أدى بالتأكيد إلى فقدان ثقة الجمهور بالشركات وقدرتها على التصرف الإيجابي الطوعي حـيال المجـتمع الذي منحها الدعم اللامحدود منذ الفترة الصناعية حتى منتصف القرن الحالي تقريبا وهي التي مثلت فترة الثقة العظيمة ( Great Confidence ). ولقـد أصبح الكثيرون يتساءلون المرة تلو المرة ومع كل فضيحة أخلاقية : هل يمكن للمجـتمع أن يـثق بالأعمـال ؟ خاصة وان المؤشرات تدل بوضوح إلى التراجع المسـتمر في ثقة المجتمع بالشركات . فلقد أشارت إحدى الدراسات إلى ( 55 ٪ ) مـن الأسـر الأمريكية كانت تثق بالأعمال وقيادتها في عام ( 1965 ) ، لتنخفض النسـبـة إلى ( 27 ٪ ) عام ( 1972 ) ، لتنخفض مجددا إلى ( 17 ٪ ) فقط في عام ( 1988 )(9).

ومـن الناحـية التأريخية فلقد اصطدمت هذه النظرة القائمة على أن المسؤولية الأولـى لإدارة وشـركات الأعمـال هي صنع النقود وتعظيم الأرباح ، بمشكلات إنسـانية واجتماعية كبيرة . تجلت في البداية بمشكلات العاملين فكان التوجه الأول إلـى داخل الشركة . حيث أن رضا العاملين مسألة أساسية ليس في تجنيب الشركة

مواجهــات مؤذية تضر بسمعتها في المجتمع وإنما ــ وهذا هو المهم ــ لأن رضا العامليــن أصــبح ومنذ تجارب هاوثورن في العشرينات ، عاملا أساسيا في تحقيق الكفاءة .

ولكــن المشكلات الاجتماعية والبيئية في المجتمع وبعضها كان نتاج التأثيرات المضــرة لشــركات الأعمال ، سرعان ما أصبحت تضغط على هذه الشركات لكي تــتحمل مسؤولياتها حيالها . لهذا نجد أن بيتر دراكر ( P.F. Drucker ) وهو من دعاة هذه النظرة ، يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال يمكن النظر إليها في مجالين :

الأول : يتمــثل بالتأثيرات الاجتماعية الناجمة عن أعمال الشركة نفسها مثل تلويث البيــئة من قبل الشركة وتقديم منتجات لا تراعي الصحة العامة .. الخ ، والثاني : المشــكلات الناجمة عن المجتمع نفسه مثل المعوقين والأمية والتمييز العنصري في المجتمع(10).

وكما يرى دعاة هذه النظرة الضيقة فأن هذه التأثيرات بنوعيها ليس من مسؤولية الشــركات وإنما من مسؤولية الحكومة التي تأخذ الضرائب لأغراض متعددة منها معالجة هذه التأثيرات . إلا أن دراكر يرى إن التأثيرات الاجتماعية من النوع الأول هي من مسؤولية الشركة ، التي قد تقوم بتحمّلها الشركة طوعا بالمبادرات الخاصة لمعالجــتها أو الحــد مــنها أو كــرها من خلال التشريعات وفق القانون الحديدي للمســؤولية الاجتماعية . أما النوع الثاني فإن دراكر يرى أن بعض هذه المشكلات الاجتماعــية كبــيرة وخطيرة وإن الشركات سليمة والمجتمع مريض لا يتفقان إلا بالكاد. وهذا ما يضيف على الشركات مسؤولية المساهمة . إلا أن دراكر يعود وفق مــنطق هذه النظرة ليؤكد على ان المطلوب من الشركات ان تحول هذه المشكلات الفــرص أعمــال ، أي أن تستخدم الشركات مواردها المتاحة بكفاءة فيها من أجل تحقيق الأرباح . وعندما يعتذر ذلك فعليها ان تحد من التأثيرات الاجتماعية السلبية

دون زيـــادة الـــتكلفة أي ان على الإدارة التفكير للتوصل إلى إجراءات منظمة لحل المشـــكلات بأدنى تكلفة ( للمحافظة على الأداء ) وأكبر فائدة للجمهور والشركة على حد سواء .هذا ما يتطلب مسؤولية مزدوجة تمثل في الموازنة المثلى بين مسؤولية الأداء والمسؤولية الإجتماعية[11].

فمـــثلا إن الجريمة قد تكون وفق النظرة الضيقة هي نتاج المجتمع نفسه . ولكن فـــي حقيقة الأمر ثمة دلائل على أن للشركات ونظرتها إلى الأعمال دورا واضحا فـــي الجـــريمة . فعندما تقوم الشركة بإشاعة المعايير المادية بلغة الوحدات النقدية علـــى حســـاب المعايـــير الأخلاقية بلغة القيم والمبادئ السامية ، ألا يبدو أن تدفع الشـــركة بموظفـــيها دفعا لا أخلاقيا للتعامل مع العائلة والشركة نفسها ومع عموما المجـــتمع وفق هذه النظرة القائمة على إنعدام الحس الأخلاقي . ثم إلا تكون بعض إجـــراءات الشـــركة فيها قسوة اجتماعية عالية تؤدي بردود فعل لا تقل عنها قسوة وربمـــا عنفا ( وربما جريمة ) من قبل الأطراف ، ومن أمثلة هذه الإجراءات على سبيل المثال والتدليل وليس على سبيل الجرد والحصر :

أولا : إشـــاعة روح المنافسة الشديدة والقاسية بين الشركات إلى الحد الذي تصبح بيئة الأعمال ساحة معركة لا تقل أصوات انتصاراتها وانهياراتها عن أصوات قصـــف المدافع والطائرات . ففي ظل المنافسة الشديدة فلا توجد شركة واحدة غـــير مهـــددة بالتراجع أو الانهيار أو الإفلاس في فترة وجيزة حتى تلك التي تشـــير كل الدلائل على أنها تقف في القمة بجدارة . وفي مثل هذه البيئة كيف يمكـــن تميـــيز نبرة الحس الأخلاقي أمام صخب المصلحة العالي ولسان حال البعض ماذا يجدي تلميع قمرة الربان عندما يكون المركب كله مهددا بالغرق .

ثانـــيا : إشـــاعة روح المنافسة الحادة بين العاملين ضمن الشركة الواحدة إلى الحد الذي يصبح فيه المناخ التنافسي في الشركة مثار قلق وحماسة قاسية لأن الذي لا يكســـب أمـــام زملائـــه ونظـــرائه فإنـــه يخســـر . وإن شـــركة بيبســـي

( Pepsi ) مـــثلا تشجع المنافسة على طريق الرياضة واحدا مقابل واحد بين الأفـــراد وكذلـــك بين الأقسام كما في مباريات كرة القدم أو كرة السلة أو حتى المضـــرب . وفـــي مثل هذه المباريات فإن المديرين الأقل منافسة يخرجون . وفـــي ظل هذه المنافسة الشديدة لا ضمان من المفاجآت او الفشل ، ويجب أن تهيئ نفسك للأسئلة القاسية مثل : إذا سقطت كيف يمكن أن تنهض ؟ إذا كسبت أو خســـرت معركتك التنافسية ، ما هي معركتك القادمة ؟ هل أنت حقا تعرف منافسيك كما هم يعرفوك ؟ ويجب أن تتذكر أن تفوقك الحالي لا يؤهلك للتفوق على المنافسين في المستقبل[12].

ثالثا : قيام الشركة بإغداق المزايا والمكافآت من أجل الاحتفاظ بالمديرين والعاملين حـــتى ولـــو كـــانوا في غير مواقعهم الصحيحة وبما لا ينسجم مع اهتماماتهم ومشـــروعاتهم الشخصية ، فهذا عمل لامسؤول ولاأخلاقي بين الشركة . وهو كذلك أيضا من الأفراد الذين سيتواجدون في أماكن الخطأ في عدم انسجامها مع اهتماماتهم وطموحاتهم مما سيكون أساسا لخيارات لاحقة لا تنسجم مع قيمهم .

رابعـــا : فـــي شركات الأعمال التي لا شيء مؤكد فيها غير التغيير ، فإن الأفراد يواجهـــون ضغوطا شديدة من أجل البقاء في وظائفهم ومراكزهم القابلة للتغيير والإلغـــاء ، وهـــذا ما يكون عادة مبررا قويا للأفراد من أجل تحقيق المصلحة الذاتـــية بأولويـــة عالية على حساب مصلحة الشركة وفي الغالب على حساب مصلحة المجتمع في تصرفات لاأخلاقية كثيرة ومتنوعة .

إن هـــذه الأمـــثلة بقدر ما تجسد هذه النظرة الضيقة والأحادية الجانب في تعظيم الـــربح لصـــالح حملـــة الأسهم ، فإنها تكشف مدى الصعوبة التي تواجه شركات الأعمـــال فـــي أن تكـــون ذات مسؤولية الاجتماعية هي من طبيعة مهام وواجبات المؤسسات الخيرية وجمعيات البر والإحسان وغيرها من المؤسسات غير الموجهة للربح .

وفي المقابل فإن المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية يرون أن شركات الأعمال فشلت في أن تحافظ على مصلحة المجتمع عند عملها من أجل مصلحتها الذاتية . وإن هذه المسؤولية هي بمثابة رد اعتبار من شركات الأعمال بعد أن أصبحت في وضع غير ملائم واهتزت صورتها في أذهان الجمهور . كما أن المسؤولية الاجتماعية تمثل الخيار الرشيد الأفضل لنجاح شركات الأعمال في بيئتها المحلية . وأن بعض الشركات أصبح يدرك مليا أهمية هذه المسؤولية من خلال تبني مفاهيم المراجعة الإجتماعية ( أنظر الإطار رقم 3-1 ) .

**الإطار رقم ( 3 -1 ) : المراجعة الإجتماعية**

إن الضغوط الشديدة والمتعددة الأطراف على الشركات من أجل تحمل مسؤوليتها الإجتماعية سواء في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها أو حيال الجمهور الذي تتعامل معه والمجتمع الذي تعمل في كنفه ، أدى بالشركات إلى تبني آلية تبرز من خلالها مدى التزامها بالمسؤولية الإجتماعية وأدائها ومبادراتها في إطار هذه المسؤولية ، والتي تمثلت بالمراجعة الإجتماعية ( Social Auditing ).

ويمكن تعريف المراجعة الإجتماعية بأنها عبارة عن تقرير تعده الشركة يتضمن كشفا بأهداف الشركة المخططة في مجالات المسؤولية الإجتماعية والأداء الإجتماعي الذي تحقق خلال الفترة الماضية سواء في مجال ممارسات الشركة الإجتماعية ( كما في التوظيف العادل والمتكافئ بدون تمييز على أي أساس ) أو في مجال الحد من المشكلات الاجتماعية أو في مجال دعم المؤسسات الخيرية والرعوية والتطوعية .. الخ . والموارد التي تم تخصيصها لتحقيق هذه الأهداف المخططة والنتائج التي تحققت بما فيها النتائج الإيجابية على الشركة سواء في تحسين صورة الشركة في أذهان الجمهور أو تحسين العوائد من خلال زيادة المبيعات .. الخ . ولهذا فأن المراجعة الإجتماعية يجب أن تفهم على أنها محاولة لتقييم وقياس بوحدات مالية لنفقات وإستثمارات الشركة في المجالات والأغراض الإجتماعية . ولأن الشركات ليست جميعها متساوية في تبني المسؤولية الاجتماعية ودعم أهدافها وبرامجها ، لهذا فقد ظهرت مشكلات عديدة في هذا المجال أهمها :

1- عدم وجود تعريف محدد وواضح لمفهوم الأداء الاجتماعي للشركة ، وكيف يمكن قياس النتائج الفعلية لهذا الأداء . فكيف يمكن قياس المنافع الاجتماعية للعب القمامة التي تضعها الشركة في الشوارع الرئيسية في المدينة مثلا ؟ أو إستخدام عدد من المعوقين ضمن العاملين في الشركة ؟ .

2- مشكلة تنفيذ المراجعة الاجتماعية : فبعض الشركات تضع قائمة بالأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها ، والبعض الآخر يضمن تقاريره التكاليف والمبالغ التي يتحملها جراء كل نشاط من هذه الأنشطة ، وبعض الشركات أخذت تستخدم مدخل التكلفة ـ المنفعة . وعلى أساس استخدام هذا المدخل قدم كلارك أبت ( K.Abt ) مناقشة شاملة لدور المراجعة الشاملة في صنع القرار في الشركة مقترحا أن تتضمن ميزانية الشركة المشكلات الاجتماعية الفعلية والمحتملة للشركة ، ومن ثم قيام الشركة بوضع ميزانية خاصة بذلك تتضمن الأصول والخصوم الاجتماعية الحالية وطويلة الأمد وكشف

الأربـاح والخسـائر ذات العلاقة بها في السنة الحالية . فالبرامج الاجتماعية تتطلب تكاليف وتحقق منـافع ونـتائج للشركة يمكن أن تؤدي الى زيادة الدخل أو العوائد . كما ويمكن في هذه المراجعة إجراء التقييم المقارن للنتائج مع الشركات الأخرى .

إن المـراجعة الاجتماعـية اسـتجابة ذكـية من الشركات من أجل مواجهة الضغوط الداخلية من العاملين والخارجية من قبل أطراف المصلحة المختلفة من أجل أن تظهر الشركة وكأنها بقدر ما تقوم بالأنشـطة الاجتماعـية لمعالجة المشكلات والآثار السلبية التي تنجم عن عملياتها وأعمالها ، فإنها تبادر بالأعمال الاجتماعية العامة في خدمة المجتمع .

وأخـيرا .. مـن المـتوقع أن يتسع مفهوم وممارسة المراجعة الاجتماعية وتتعدد المجالات التي تشملها تقاريرها بما يغطي مجالات المسؤولية الاجتماعية والبيئية والأخلاقية للشركة .

Source:Donald F. Harvey (1982): Business Policy and Strategic Management,Charles B. Merrill Publishing Co. Columbus,pp294-296. and Meinolf Dierkes and Arian B.Antal, Wither Corporate Social Reporting: Is It Time to Legislate ?California Management Review,Spring 1988,pp106-121.

وإن الأنشـطة الاجتماعـية نفسـها يمكـن أن تكون أنشطة مربحة تماما مثل الأنشـطة الاقتصادية وإن شركات الأعمال بفعل تركيزها على الكفاءة تستطيع أن تحقق ذلك في أنشطتها الاجتماعية . وهي بهذه المسؤولية تساهم في تحسين سمعة الشـركة مما سيعني مخاطرة أقل وعوائد أكبر في المدى الطويل . وعليه فإن مثل هذا لا يعني تخلي شركات الأعمال عن مصلحتها الذاتية وإنما تشذيب هذه المصلحة لتكون نمطا أكثر رشدا وتوازنا وتمثيلا للمصلحة الذاتية المتنورة للأعمال . ولا بد من التأكيد على أن الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات لا يعني تخليها عـن مسـؤوليتها في تحقيق الربح وإنما لابد أن يفهم ذلك في إطار الإعتدال بين مفهوم الشركة ذات الغرض الواحد : الربح أقصى الربح ومفهوم الشـركة الأم الراعية ( Metrocorporation ) الـذي يشير إلى المسؤولية الاجتماعية بلا حدود . لهذا فان مطلوب هو شركة فعالة جيدة الإعتدال . وبعض الشركات أخذت جانبا من هذا الإعـتدال مـن خلال تبني الشركات لمفهوم وممارسة المراجعة الإجتماعية للتأكيد على إهتمام الشركة بالأداء الإجتماعي إلى جانب الأداء الإقتصادي .

وأخـيرا فإن الأعمال بدون مسؤولية اجتماعية سوف تحمل بالتأكيد آثار السلبية علـى أصـحاب الأعمال أنفسهم لأنهم عندما يعملون كذلك فإنهم أنفسهم سيكونون

متأثريـــن بـــتلك الأعمال وربما ضحاياها أيضا ، فالتلوث هو تلوث ضد الجميع ، وأنانـــية الأعمـــال بـــدون شك هي أنانية ضد الجميع . في حين أن الثمار الطيبة لمسؤولية الأعمال الاجتماعية ستكون ثمارا طيبة من أجل الجميع وهذه ما يحتاجه أصحاب الأعمال أيضا .

وبعـــد فـــإن الاهـــتمام مع الوقت يتزايد بالمسؤولية الاجتماعية حتى ليبدو وإن شـــركات الأعمال تسير نحو الأخذ بهذه المسؤولية ، وإن المسألة في جانب أساسي هي مسألة وقت . وهذا يعود إلى أن المسؤولية الاجتماعية في جانب منها ذات علاقة قوية بالكفاءة في العمل . وأن من مصلحة الشركة مثلا أن تهتم ببيئة وظروف عمل آمـــنة ومن مصلحتها أن تستخدم موادا أولية آمنة قابلة للتدوير وتنتج منتجات آمنة خضراء من أجل استمرار أعمالها .

لتظل هناك مشكلة في تبني المسؤولية الاجتماعية في ظروف المنافسة ، فهل إن الشركة تقوم بأنشطة المسؤولية اجتماعية بشكل اختياري ؟ . والواقع أن الشركات المســـؤولة اجتماعـــيا من المحتمل أن تفقد جانبا من ميزتها التنافسية لأن مثل هذه الأنشـــطة تعنـــي تكلفـــة أعلـــى لمنتجاتها وبالتالي سعرا أعلى نسبيا بالمقارنة مع المنافســـين . ولعل هذا ما يجعل الشركات المسؤولة اجتماعيا تتحمل تكلفة إضافية بيـــنما الشـــركات المنافســـة الأخرى التي لا تأخذ بالمسؤولية الاجتماعية تزيد من أرباحهـــا . وهذا بالتأكيد غير ممكن أو على الأقل غير عادل . ولكن هل هذا يعني أن على الشركات أن لا تمارس المسؤولية الاجتماعية . والجواب كلا بالتأكيد لأن المســـؤولية الاجتماعـــية مطلوبـــة من جميع الشركات . وبالتالي فإن معالجة هذه المشكلة لابد وأن تكون بجعل أنشطة المسؤولية الاجتماعية إلزامية لجميع الشركات وليست اختيارية بما يوزع أعباءها على جميع الشركات بشكل متكافئ ومتماثل[13]. والجـــدول رقـــم ( 3-3 ) يقـــدم وجهـــات النظر المؤيدة والمعرضة للمسؤولية الإجتماعية .

| الشكل رقم ( 3-3 ) : الحجيج مع أو ضد المسؤولية الإجتماعية | |
|---|---|
| * ضد المسؤولية الإجتماعية | * ضد المسؤولية الإجتماعية |
| 1 - توقعات الجمهور ( Public Expectation ) : إن التوقعات الإجتماعية من الأعمال قد إزدادت بشكل جذري منذ الستينات . والرأي العام يدعم الإهتمام الإجتماعي بالأعمال وايضا أهدافها الإقتصادية .<br>2 - الأرباح طويلة الأمد ( Long-Run Profit ) : أن الأعمال المسؤولة اجتماعيا تميل لان تكون أكثر ضمانا لتحقيق الأرباح طويلة الأمد . وهذه نتيجة طبيعية لعلاقات أفضل مع المجتمع وتحسن صورة الأعمال لدى الجمهور.<br>3 - الإلتزام الأخلاقي ( Ethical Obligation ) : إن شركات الأعمال يمكن ويجب أن يكون لديها ضمير وان تراعي في مجالها ما هو صواب وما هو غير ذلك .<br>4 - الصورة الذهنية للجمهور ( Public Image ) : الشركات تسعى لإثراء الصورة الذهنية لدى الجمهور لكسب زبائن أكثر عاملين أفضل والوصول على أسواق وأرباح أكثر .<br>5 - البيئة الأفضل ( Better Environment ) : إن إلتزام الأعمال بحل المشكلات الإجتماعية الصعبة نبش جودة حياة أفضل وبيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعاملين الماهرين .<br>6 - عدم تشجيع صدور لوائح حكومية لاحقة ( Further Government Regulation ) : إن اللوائح الحكومية تضيف تكاليف إقتصادية وقيود إدارية على مرونة الإدارة والعمل في الشركات من خلال المسؤولية الإجتماعية فإن الشركات تزيل الحاجة على مثل هذه اللوائح .<br>7 - الموازنة بين المسؤولية والقوة ( Balance of Responsibility and Power ) : الأعمال لها قوة كبيرة في المجتمع ، ومثل هذه القوة لابد لها من توازن من خلال المسؤولية الإجتماعية لكي لا تثير القلق منها ولا تبدو الأعمال تعمل ضد الصالح العام .<br>8 - مصالح حملة الأسهم ( Stockholder Interest ) المسؤولية الإجتماعية تحسن سعر السهم في المدى الطويل . وإن سوق الأسهم ترى أن الشركات المسؤولة اجتماعيا هي اقل خطرا واقل عرضة لعدم رضا الجمهور عنها .<br>9 - امتلاك الموارد (Possession of Resource) : إن | 1 - إنتهاء أقصى الربح ( Violation ) : هذا هو جوهر الرؤية التقليدية . حيث الشركات يجب أن تهتم بالأهداف الإجتماعية وتترك ما هو اجتماعي لمؤسسات المجتمع الأخرى .<br>2 - إضعاف الفرص ( Dilution of Purpose ) : إن متابعة الأهداف الإجتماعية يضعف الغرض الأساسي للأعمال : الإنتاجية الإقتصادية . وإن المجتمع قد يصبح يعاني من عدم المشكلات الإجتماعية وعدم تحقيق الأهداف الإقتصادية أيضا .<br>3 - التكاليف ( Costs ) : إن أغلب الأنشطة المسؤولة اجتماعيا يجب أن يتحمل تكلفتها شخصا ما . والأعمال قد تمرر هذه التكلفة إلى الزبائن من خلال الأسعار الأعلى .<br>4 - القوة الأكبر ( Too Much Power ) : إن شركات الأعمال هي المؤسسات الأقوى في المجتمع ، وإنها مع الأنشطة المسؤولة اجتماعيا قد تصبح أكثر قوة مما هي عليه .<br>5 - بنقص المهارات ( Lack of Skills ) : لأن قادة الأعمال موجهون نحو الأهداف الإقتصادية فإن الأعمال قد لا تكون مؤهلة لمواجهة القضايا الإجتماعية .<br>6 - نقص المساءلة ( Lack of Accountability) : إن السياسيون المتابعون للقضايا الإجتماعية يسالون عن أنشطتهم ، غلا أن قادة الأعمال تكون مثل هذه القضايا ليس ضمن خط مسؤول ليهتم المباشر .<br>7 - نقص دعم الجمهور الواسع ( Lack of Broad Public Support ) : عدم توفر مثل |

| | |
|---|---|
| الأعمال تمتلك الموارد المالية والخبراء الفنيين ، والموهبة الإدارية لتقديم الدعم الإجتماعي ومشروعات البر للجمهور .<br>10 - تفوق الوقاية على العلاج : (Superiority of Prevention Over Curses)<br>المشكلات الإجتماعية يجب أن تعالج قبل أن تتفاقم وتصبح خطرة ومكلفة في المعالجة وفي التأثير على أهداف الشركة . | هذا الدعم لدى الجمهور وانقسامه إزاء هذه القضية أو تلك يولد مناقشات ساخنة يجعل الأعمال في غير حاجة للدخول فيها . |
| Source: R.J.Monsen Jr.: The Social Attitude of Management cited in: S.P.Robbins and D.A.Decenzo(2004): Management, Prentice Hall, New Jersey, p53. | |

ومع تزايد تبني الكثير من الشركات لسياسات وبرامج المسؤولية الإجتماعية تحت تأثير الوعي الإداري المتزايد بأهمية مثل هذه السياسات والبرامج ، فإن هناك في المقابل نسبة ليست قليلة من الشركات التي لازالت ترى أن هناك نتائج سلبية تنجم عن مثل هذه البرامج . ففي دراسة مسحية شملت ( 560 ) مديرا تنفيذيا لشركات أمريكية كبرى حول نتائج المسؤولية الإجتماعية كشفت أن النتائج الإيجابية تتمثل في[14]:

- إثراء سمعة الشركة وشهرتها ( ٪ 97.4 )
- تقوية النظم الإجتماعي لوظائف الشركة ( ٪ 89 )
- تعزيز النظام الإقتصادي لوظائف الشركة ( ٪ 74.3 )
- تحسين رضا جميع العاملين ( ٪ 72.3 )
- تجنب صدور لوائح حكومية ( ٪ 63.7 )

وفي مقابل ذلك أكد هؤلاء التنفيذيون على أن هناك نتائج سلبية :

- خفض الربحية قصيرة الأمد للشركة ( ٪ 59.7 )
- ظهور تعارض الأهداف الإقتصادية المالية والإجتماعية ( ٪ 53.9 )
- زيادة الأسعار على الزبائن ( ٪ 41.4 )
- ظهور الصراع في معايير تقييم الأداء الإداري ( ٪ 27.2 )
- خفض الإنتاجية ( ٪ 18.8 )

## 3-4- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

لا شـــك في أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة . وأن هـــذه العلاقـــة في أكثر الأحيان أدت إلى الربط والتداخل بين الاثنين حيث أن الحديث عن إحداهما يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى . كما أن الأدبـــيات الحديـــثة في الإدارة تشتمل على فصل نمطي يحمل عنوانا مشتركا هو: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة . فكيف إذن يمكن أن نحدد العلاقة بينهما ؟ وهـــل هي علاقة تطابق ( أي أن كل ما يدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للشركة هو من أخلاقيات الإدارة وبالعكس ) أم هي علاقة تكامل أم غير ذلك ؟ وما علاقة كل منهما بالكفاءة ( Efficiency ) بوصفها هدفا أساسيـــا للأعمال ، وبالقـــانون ( Law ) بوصفه الحد الأدنى الأخلاقي – الاجتماعي المطلوب من المجتمع وعلى شركات الأعمال الالتزام به ؟ .

في البدء لا بد من التأكيد على أن الأخلاقيات كانت نزوعا أسبق لدى الأفراد في المجـــتمع من مسئوليتهم الاجتماعية وهي أيضا أسبق لدى الأفراد في الشركات من المســـؤولية الاجتماعية . ولا شك في أن النزوع الأخلاقي كان قديما فوصية ( لا تســـرق ) كانـــت في الماضي وظلت حتى وقتنا الحاضر . في حين أن الكثير من المفاهيم ومواقف المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتطورات الحديثة في المجتمع كما هـــو الحـــال فـــي الدعوة الاجتماعية – البيئية ( لا تلوّث البيئة ) التي تمثل موقفا اجتماعيا ووعيا جديدا ومسؤولية اجتماعية جديدة .

ومـــع أن المســـؤولية الاجتماعية تحمل جانبا أخلاقيا مما يعطيها بعدا أعمق من التســـميات وإمـــتدادا أبعـــد من ظهور المصطلح في التداول في الستينات ، إلا أن ممارســـة الشـــركات لمســـؤوليتها الاجتماعـــية يحـــد من إمكانية جعل المسؤولية الاجتماعية قديمة قدم الأخلاقيات في عمل الأفراد . ومن التحليل يمكن التوصل إلى استنتاج مهم وهو أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية المتنورة

( Enlightened Self-Interest ) وليس نتاجا مباشرا لرؤية أخلاقية ــ اجتماعية بالأصل . فهي وليدة النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة ( تعظيم الربح ) .

وسرعان ما ظهر في هذا النموذج أن البعد الواحد ( الكفاءة فقط ) بإبعاده السلبية علـــى الأطـــراف الأخرى وعلى المجتمع سيكون أكثر تكلفة وتضحية للشركة من النموذج الاقتصادي ــ الاجتماعي الذي يقوم على الرؤية المتعددة الأبعاد والمتوازنة مـــا بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات الاجتماعية . لهذا يمكن أن القول أن ظهـــور وتطـــور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يكمن في النموذج الاقتصادي نفسه وبالمصلحة الذاتية الصرفة التي لم تعد قادرة بأشكالها القديمة على مجاراة التطور في المفاهيم والممارسات الجديدة فتحولت إلى نمط المصلحة الذاتية المتنورة الأكثر توازنا . وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال ما يأتي :

أولا : لقد أصبح واضحا للشركات أن الإخلال بالمسؤولية الاجتماعية والالتزامات في المجتمع ليس هو العمل الأرخص ( Cheaper Work ) . فالمحاكم يمكن أن تجعل الشركات المخلّة بمسؤوليتها الاجتماعية في دوّامة طويلة الأمد وأمام تكالـــيف وتعويضات لا قبل لها بها وبشكل لا يقارن مع التكاليف التي تتحملها عـــند قيامها بالإلتزامات الإجتماعية . مما يعني أن المسؤولية الاجتماعية هي بحق نتاج تحليل رشيد للمنفعة ــ العائدة في ظل ظروف جديدة .

ثانـــيا : إن القانون الحديدي للمسؤولية قائم على التلويح بالتشريع لأخبار الشركات أن عليها الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية وفي حالة عدم تبينها للمبادرة الطوعية فـــي ذلـــك فسيتم فرضه بالقانون . والحالات الكثيرة التي صدرت فيها قوانين مـــنظمة مـــنذ بداية هذا القرن في الدول الصناعية يمكن أن توضح حقيقة أن شـــركات الأعمـــال كانت تعمل أولا بهدي مصالحها الاقتصادية الصرفة لتأتي المســـؤولية الاجتماعية لتجرها على إعادة النظر في ذلك سواء لتجنب قوانين جديدة أو للالتزام بقوانين قائمة .

ثالثا : إن التحليل الاقتصادي لشركات الأعمال يوضح أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدفع أي أن تكون لها عوائد مقابل نفقاتها . وهذا ما يجعلها في أحيان كثيرة مقبولة ومبررة من الناحية الاقتصادية أيضا . فهي وسيلة فعالة في تعزيز سمعة الشركة والشعور الودي والصورة الذهنية الملائمة إزاءها لدى الزبائن . وهذه الفكرة كانت تنسجم مع فكرة بيتر دراكر التي أشرنا إليها في أن الزبون ( خارج الشركة ) وحده هو الذي يخلق الربح داخل الشركة لا يوجد إلا مراكز التكلفة . وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية في هذا التحليل الاقتصادي هي ضرب من مبادلة ( Tradeoff ) الربح القصير الأمد بآخر أهم وأبقى هو الربح الطويل الأمد .

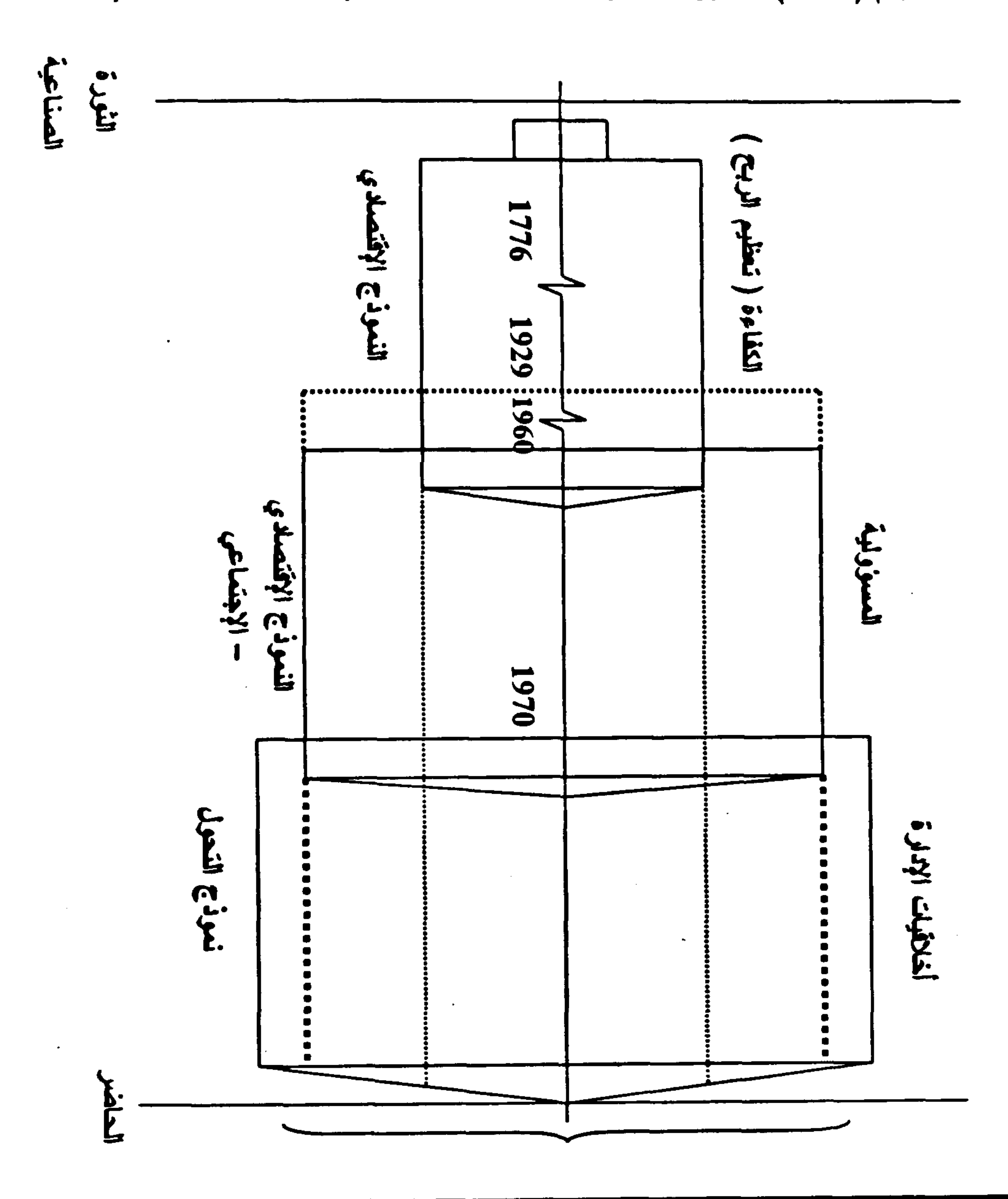
لهذا كله القول أن المسؤولية الاجتماعية وجدت تطبيقها في المجال الاقتصادي وبلغة الوحدات الإقتصادية . ولا شك في أن الأخلاقيات هي أبعد عن الحسابات الاقتصادية لأنها تقترن بالنزوع الأخلاقي للإنسان سواء كان مديرا أو غير ذلك . ولأن ما هو صحيح وجيد مطلوب ليس لأنه يمثل مصلحة المدير أو مصلحة الشركة ( وهذا قد تحققه المسؤولية الاجتماعية أيضا ) وإنما هو مطلوب لذاته لأنه صحيح وجيد . ومن المناسب الإشارة إلى الفكرة التي قدمها نورمان بوي ( N.Bowie ) بأن عمل الشركة الذي يمثل جانبا من المسؤولية الاجتماعية ، لا يكون أخلاقيا إلا إذا الشركات الأخرى لا تقوم بذلك العمل[15].

والواقع أن مثل هذه الأفكار تجعل الأخلاقيات من نوع الحالات المطلقة ( Absolutism ) أي أن الأخلاق أولا حتى لو تضاربت مع المصالح الأساسية التقليدية للشركة ، في حين أن المسؤولية الاجتماعية هي من نوع الحالات النسبية ( Relativism ) أي بالمقارنة مع المصالح والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة .

ومن جهة أخرى فإن المسؤولية الاجتماعية ( التي تعتبر في تحليلنا جزء من المفهوم الواسع للكفاءة في المدى الطويل ) تعتبر أكثر انسجاما مع الأخلاقيات وتعبيرا عنها مقارنة بالكفاءة بمفهومها الضيق الذي كان سائدا في النموذج الاقتصادي القائم على تعظيم الربح .. والربح فقط . ومن المؤكد أن الأخلاقيات في السلوك العام للأفراد في المجتمع تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية كما تمثل أساسا قويا للتطور نحو مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت فيما بعد . لهذا يمكن من خلال تطور النظرة إلى أن يتم الحديث عن العلاقة بين الكفاءة ( النموذج الاقتصادي ) ، والمسؤولية الاجتماعية (النموذج الاقتصادي – الاجتماعي ) ، وأخلاقيات الإدارة ( نموذج التحول ) كما في الشكل رقم ( 3-4 ) الذي يظهر أولوية الكفاءة في المرحلة الأولى منذ الثورة الصناعية وحتى بداية الستينات ، والمرحلة الثانية حيث التأكيد على المسؤولية الاجتماعية إلى جانب التأكيد على الكفاءة منذ بداية الستينات إلى السبعينات ، والمرحلة الثالثة حيث التأكيد على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة منذ بداية السبعينات.

كما أن الشكل ( 3-4 ) يوضح أيضا قدرا من التداخل بين المفاهيم والنماذج فكما أشرنا في الفصل السابق أن الاهتمام بالكفاءة في بداية هذا القرن لم يخلو من ممارسة الأشكال الأولى للمسؤولية الاجتماعية الموجهة إلى داخل المصنع وذلك من خلال الاهتمام بالعمال وظروف العمل ونوعيتها . كما أن ممارسة المسؤولية الإجتماعية تكون ذات بعد أخلاقي مما يجعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة .

الشكل رقم ( 3-4 ) : تطور المنظور : الكفاءة ، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة



قصـــوى من جانب آخر ، لتكون الموازنة هي نقطة التوسط المقبولة بين الإثمين . فإذا كان النموذج الإقتصادي يجعل من شركات الأعمال عبارة من آلة كبيرة تسخر كـــل شـــيء مـــن آلـــيات عمل صلبة وقاسية لا وجود فيها للمسؤولية الإنسانية أو الإجتماعـــية إلا في الحدود التي تخدم هذه الآليات وأغراضها المادية ، فأن النموذج الإجتماعـــي ( الـــرعوي ) يمكن أن يحول الأعمال إلى دور للبرّ والإحسان وليس للكفاءة والإنجاز، مع أن لهذا النموذج مؤسساته الرعوية الخاصة .

ولابـــد من ملاحظة أن الموازنة تكون نسبية حسب المنظور الذي يتم اعتماده فـــي تحديد وتقييم هذه الموازنة . لهذا تكون الموازنة هشة ومتواضعة في النموذج الاقتصادي الذي يركز على الأعمال أولا ومن ثم وبدرجة أدنى وأسبقية متدنية تأتي المســؤولية الإجتماعـــية . وهـــذا تخـــتلف إلـــى حد ما عن الموازنة في المنظور الاقتصادي - الاجتماعي ويختلف كثيرا عن الموازنة في نموذج التحوّل ، وهذا ما يمكن توضيحه في الآتي :

ومـــن أجـــل توضيح هذه النماذج التي إقترحناها ، فأننا سنقدم مقارنة لمفهوم الموازنـــة فـــي هـــذه الـــنماذج الثلاثة . حيث أن الموازنة هو خيار التوسط وعدم التطرف في جانب قد يكون ابتعادا كبيرا ومتطرفا عن جانب آخر . فالأعمال أولا يمكن أن تكون نهاية قصوى من جانب لتقابل المسؤولية الإجتماعيـــــة أولا كنهاية

## أولا : الموازنة في النموذج الاقتصادي

النموذج الاقتصادي أحادي النظرة والمسؤولية ، حيث أن المسؤولية الوحيدة لشركات الأعمال هي تعظيم الربح لمصلحة حملة الأسهم . وفي هذا النموذج كيف يمكن تصور وتفسير الموازنة مع المصالح والأطراف الأخرى ؟

إن المشكلة الاجتماعية سواء تلك الناجمة بشكل مباشر عن أعمال الشركة ( أ ب ج ) أو الناجمة عن طبيعة المجتمع وتطوره ، فإنها تساهم في أضعاف المجتمع واعتلاله . ولكن المسؤولية الاجتماعية للشركات إزاء هذه المشكلة يمكن أن تؤدي إلى إضعاف طاقة الأداء الاقتصادي للشركة والحد من ميزتها التنافسية في السوق الداخلية أو الخارجية ، لأن الشركة ( أ ب ج ) في حالة الإنتاج بدون مسؤولية اجتماعية ستحقق :

إنتاج الحجم ($س_1$) ← تكاليف ($ك_2$) ← عوائد ($ع_1$) ← أ - إعادة إنتاج أفضل ب - ربح أكبر ← حالة جيدة ـ أفضل للشركة .

في حالة الإنتاج مع المسؤولية الإجتماعية ، فأن الشركة ستحقق :

إنتاج الحجم ($س_1$) ← (تكاليف + تكاليف إضافية غير مباشرة) ($ك_2$) (حيث $ك_2$ > $ك_1$ ) ← عوائد أقل ($ع_2$) حيث ( $ع_2$ > $ع_1$ ) ← أ - إعادة إنتاج ب- ربح أقل ← حالة صحيحة ـ أفضل للمجتمع .

إن دعاة هذا النموذج يرون أن الموازنة في هذا النموذج يمكن أن تحقق في الحالات الآتية :

عمل حر للشركة ← بلا تأثير إجتماعي سلبي ← عمل اقتصادي ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير اجتماعي سلبي ← يتحمل المجتمع تكلفته ← عمل اقتصادي ← حالة جيدة أفضل للشركة ورغم أنها غير صحيحة للمجتمع .

خصـائص المجتمع وتطوره ← تأثير سلبي ← تحويلـه الى فرصـة للأعمال ← عمل إقتصادي ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

خصـائص المجتمع وتطوره ← تأثير سلبي ← عمل حكومي إجتماعي ـ جزائي ـ خيري← حالة غير جيدة للشركة ولكن صحيحة للمجتمع .

**ثانيا : الموازنة في النموذج الاقتصادي - الإجتماعي**

إن الـنموذج الاقتصـادي - الاجتماعـي بقدر ما يراعي مسؤولية الأعمال في تحقـيق الـربح الملائم ( وليس الربح الأقصى ) لمصلحة حملة الأسهم فإنه يراعي مصـالح الأطراف الأخرى ، وبذلك يمكن تحقيق الموازنة بين الأعمال والمسؤولية الاجتماعية .

ووفـق هـذا الـنموذج فإن المشكلات الاجتماعية الناجمة عن أعمال الشركات تضـعف المجتمع ، وعلى شركات الأعمال أن لا تسمح بإيجاد مثل هذه المشكلات ولا في تفاقمها . وإذا ما قامت الشركة في إيجاد مثل هذه المشكلات فعليها مسؤولية تحويـل هـذه المشـكلات إلـى فرصة للأعمال أو القيام بمعالجتها أو على الأقل المساهمة في هذه المعالجة وإزالة آثارها .

ويمكن تصور وتفسير الموازنة وفق هذا النموذج كما في الحالات الآتية :

عمـل حر للشركة ← بلا تأثير اجتماعي سلبي ← عمل اقتصادي ملائم ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير اجتماعي سلبي ← تحويل التأثير إلى فرصة للأعمال ← عمل اقتصادي ملائم ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير اجتماعي سلبي ← عدم إمكانية تحويل إلى فرصة ← أ - تحمل الشركة تكلفة معالجته ب - توقف الشركة عن العمل ← وفي الحالتين ( أ ) و ( ب ) صحيحة للشركة صحيحة للمجتمع أيضا .

خصـــائص المجـــتمع وتطـــوره ← تأثير اجتماعي سلبي ← أ - عمل اجتماعي للشركة : تبرعات أو إعانات ← حالة صحيحة للشركة والمجتمع .

يلاحـــظ أن الحالات الجيدة ( الكفاءة ) هي السائدة في النموذج الاقتصادي ، ولكن فـــي الـــنموذج الاقتصـــادي ـ الاجتماعي تبرز بعض الحالات الجيدة ( الكفاءة ) وبعض الحالات الصحيحة ( الفاعلية ) كجزء من الموازنة في النموذج .

**ثالثا : نموذج التحول**

وفـــي هـــذا النموذج فإن الشركات تمارس المسؤولية الاجتماعية وفق أخلاقيات الإدارة . وإن مســـؤولية الأعمـــال لا تعود تسعى إلا إلى الربح الضروري الذي يحقق قدرا متوازنا من مصالح الأطراف المختلفة من ضمنها حملة الأسهم .

إن المشكلات الاجتماعية مهما كان مصدرها تضعف المجتمع ، ولأن ليس هناك شركة قوية وسليمة في مجتمع ضعيف ومريض ، لهذا فإن جميع الشركات ( وليس شركة دون أخرى ) يجب أن تساهم في معالجتها أو الحد منها وأن تقوم بمبادرات من أجل ذلك حسب الإمكانات المتاحة . ويمكن أن نلاحظ أن تحمل جميع الشركات لهـــذه المســـؤولية الاجتماعية سوف لن يؤثر على الميزة التنافسية لأية شركة لأن الموازنة في تحمل المسؤولية تبقى الميزة التنافسية على حالها . كما أن قيام الشركة بتحمل المسؤولية الاجتماعية قد يؤثر على مستوى الربح الأقصى أو الملائم قصير الأمد ، إلا أن هذا سيكون من أجل مواطنة أفضل للشركة وسمعة اجتماعية وردية للشركة تساهم في المحافظة على الربح الضروري طويل الأمد .

ويمكن تصور وتفسير الموازنة في نموذج التحول كالآتي :

عمـــل حر للشركة ← بلا تأثير اجتماعي سلبي ← عمل اقتصادي ملائم ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير اجتماعي سلبي ← عمل اقتصادي واجتماعي ملائم ← حالة جيدة وصحيحة للشركة والمجتمع .

عمـــل حر للشركة ← تأثير إجتماعي سلبي ← تحويل التأثير إلى فرصة ← عمل اقتصادي ملائم ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← تأثير إجتماعي سلبي ← عدم إمكانية تحويله إلى فرصة ←

أ- تحمـــل الشـــركة تكلفـــة معالجـــته ← حالـــة صحيحـــــة للشركة والمجتمع

ب- إبتكار جديد ← عمل اقتصادي ← حالة جيدة للشركة وصحيحة للمجتمع .

عمل حر للشركة ← إبتكار إجتماعي ← عمل اقتصادي وإجتماعي ملائم ← حالة صحيحة وجيدة للشركة والمجتمع .

خصـــائص المجـــتمع وتطـــوره ← تأثير إجتماعي سلبي ← مبادرات ومساهمات إيجابـــية للشـــركة ← عمـــل اقتصادي واجتماعي ملائم ← حالة صحيحة وجيدة للشركة والمجتمع .

يلاحـــظ فـــي هذا النموذج أن الشركة ذات إتجاه إيجابي فهي مساهمة ومبادرة ومبـــتكرة اجتماعـــيا وأخلاقيا من أجل تقديم المعالجة والحلول للحد من التأثيرات الإجتماعية السلبي وكذلك تحويلها إلى فرص للأعمال إضافة إلى إيجاد نماذج جديدة من التأثيرات الاجتماعية الإيجابية .

### 3-5- القانون والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

لابد من التأكيد في البدء على إن القانون يتم بإلزام رسمي وهو بهذا أداة فرض وإلـــزام . فمـــا كـــان ضمن القانون مسموح وما يتجاوز القانون يمكن أن يقاضى فيعاقـــب بالجـــزاء أو الـــتعويض الملائم . وقد كان الموقف التأريخي للأعمال هو الســـعي لأكـــبر قـــدر مـــن الحرية وبالتالي أقل قدر من القوانين . وربما هذا هو مضـــمون اليد الخفية ( Invisible Hand ) حيث الأعمال وقوانين السوق الحرة هي تنظم نفسها فلا حاجة لتدخل أي قانون في دورة الحياة الاقتصادية ذات التنظيم التلقائي .

والقـــانون أيضـــا هـــو القيم الرسمية المقبولة بالحد الأدنى من قبل المجتمع من الناحـــية الاجتماعـــية والأخلاقـــية . لهذا فإن القانون أفضل قاعدة نعرفها للتعامل الرسمي التعاقدي الملزم الذي يمثل المكافئ المتعادل والمتوازن إلى حد ما لمصالح جميع الأطراف في فترة معينة هي فترة نفاده في التطبيق ( دون إغفال إن القانون قـــد يكـــون فـــي حالات معينة منحازا لطرف أو فئة على حساب أطراف أو فئات أخرى ) . وقد يكون هذا التمثيل لمصالح الأطراف المختلفة هو الذي يجعل القانون واقعيا ويحظى بدرجة عالية من القبول والالتزام به من قبل
هـــذه الأطـــراف . وهـــذه الحقيقة تجد تعبيرها في إن عدد المخالفين أو المنتهكين للقانون هم عادة النسبة الأقل مقابل الملتزمين به الذين يمثلون النسبة الأكبر .

ومـــع ذلك فإن مما يؤخذ على القانون أنه قاعدة خارجية وليس ذاتية داخلية . فإذا كانـــت قوة الإلزام في القانون هي نقطة قوته من حيث التطبيق العملي ، فإنها تمثل أيضا نقطة الضعف فيه من منظور المسؤولية الاجتماعية ( إلتزام اجتماعية وكاتجاه إيجابي ) ومن منظور الأخلاقيات ( كمعايير ومبادئ أخلاقية عالية ) . ولعل هذا ما يفسر حقيقة أنه رغم القوانين الكثيرة ( والبعض يرى أننا نعاني من التلوث القانوني جـــراء كـــثرة القوانين التي تقيد علاقاتنا وتعاملاتنا وأنشطتنا فإن المخاوف شديدة والاعـــتقاد قـــوي بأن هناك أشياء لا قانونية كثيرة في قطاع الأعمال . ولعل نقطة الضـــعف الأخـــرى فـــي القانون تعود إلى طبيعة الأعمال التي تدخل في مجالات وممارســـات جديدة وتقدم منتجات وخدمات جديدة وابتكارات جديدة لتظل فيها فترة زمنـــية ليأتي بعدها القانون كإلزام وتنظيم ، وخلال تلك الفترة من يضمن مصالح الأطـــراف الأخـــرى إن لم يكن هناك التزام ذاتي ورقابة ذاتية تعبرعن المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية تمارسها الأعمال على نشاطاتها المختلفة .

وفـــي ضوء هذا التحليل يمكن أن نشير إلى نمط التطور في الإلتزام العام لنقول أن القـــانون يمـــثل الحـــد الأدنى من الالتزام وهو بهذا الوصف يشكل قاعدة هرم

الإلتزام العام لتأتي بعده في التدرج المسؤولية الإجتماعية لتمثل المستوى المتوسط من حيث الإلتزام ، ومن ثم أخلاقيات الإدارة التي تقف عند قمة الهرم في الإلتزام . والشكل رقم ( 3-5 ) يوضح هذا التطور والتدرج في الالتزام .

ويلاحـــظ من الشكل أن هناك قدرا من التداخل ( يمثله الجزء الجانبي المظلل في الشـــكل رقـــم 3-5 ) بين كل مستوى والمستويين الآخرين . فالقانون يحمل بعدا إجتماعـــيا وأخلاقـــيا بوصـــفه قيما رسمية ذات أبعاد اجتماعية وأخلاقية وهو بهذا المعنى لا يمكن أن يمثل وسيلة أو أداة محايدة من النواحي الاجتماعية والأخلاقية.

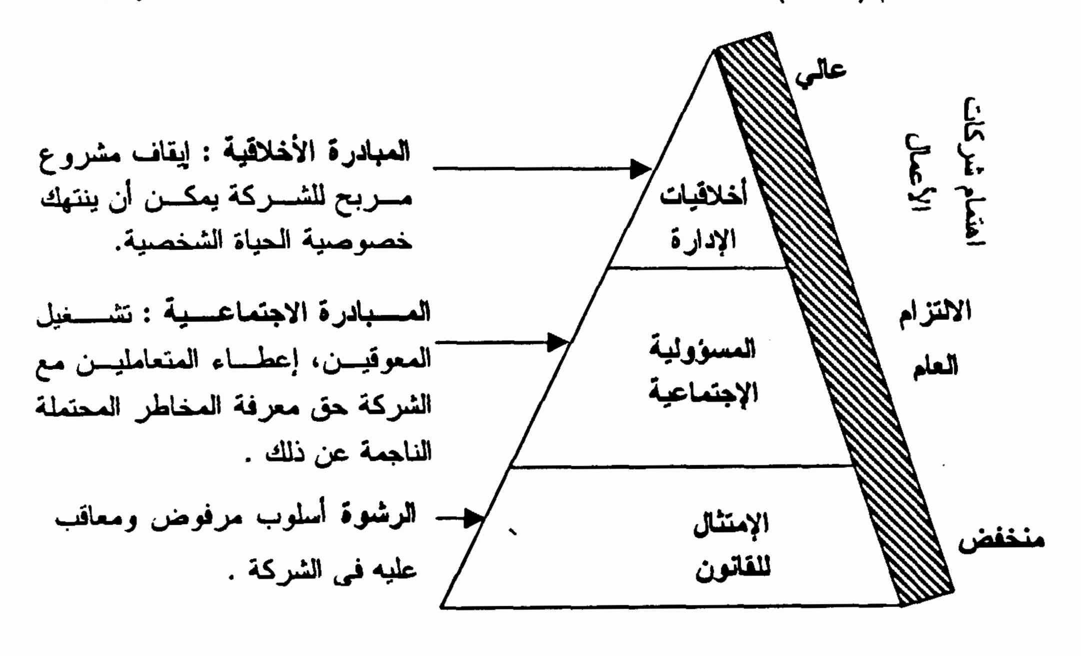
كمـــا أن المســـؤولية الاجتماعـــية فـــي جانب منها ذات بعد رسمي مفروض بالقانون، وفي جانب أخر منها تكون ذات بعد أخلاقي يتمثل في الإلتزام بمبادرات اجتماعية طوعية تعبر عن نزوع أخلاقي أكثر من امتثال لقانون مفروض . وكذلك الحـــال في أخلاقيات الإدارة فهي بقدر ما تحمل بعدا رسميا - قانونيا في الإمتثال والإلـــتزام بالقوانين المشرّعة وتعليمات الشركة حيث أنها ترى فيهما إلى حد كبير تعبيرا عن القيم الرسمية التي يتبناها المجتمع ، فإنها ذات بعد إجتماعي في إلتزامها بما هو صحيح وجيد مما يمثل مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع .

### 3-6- مواطنة الشركة وأخلاقيات الإدارة

إن مفهـــوم المواطنة يقوم على العقد الإجتماعي في المجتمع . إنه يقوم على الموازنة بين الحقوق والواجبات لكل مواطن أو مجموعة أو شركة . وإذا كان الفرد يتصـــرف وفـــق هذه الموازنة ويسأل عنها ، فإن الشركات التي تأخذ كل مقومات وجودهـــا ( الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تأسيسها واستمرارها ) من المجـــتمع وفي استمرارها ( شراء منتجاتها وخدماتها من قبل الزبائن ) ، فإنها لابد مـــن أن تتصـــرف على الأقل بطريقة مماثلة لتصرف المواطن من حيث الحقوق والواجبات .



الشكل رقم ( 3-5 ) : التداخل بين القانون والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة




ولأن الشــركات عند نشوئها وتطورها تصرفت بطريقة تميل بقدر معين إلى عدم الــتوازن ، فإنها واجهت ضغوطا واعتراضات وكذلك تطورات داخلية من أجل أن تستعيد هذا التوازن الذي يفرضه عليها مفهوم المواطنة . ففي البدء كانت الشركات تعمل بتأثير الهدف الواحد الضيق المتمثل بتحقيق أقصى الأرباح في المدى القصير من أجل تعظيم قيمة حملة الأسهم (Shareholders Value ) .

وهــذا الــتوجه كــان في البداية على حساب جميع أطراف المصلحة الأخرى ( كالعاملين ، الزبائن ، الموردين ، والمنافسين والجمهور ) . وسرعان ما اكتشفت الشــركات أنهــا لا تســتطيع أن تحقق الكفاءة العالية بدون العاملين ( أحد أطراف المصلحة ) ، فكانت المراجعة الأولى من أجل العاملين .

ولأن نجاح الشركة يعتمد على نجاحها في السوق حيث الزبون فيه هو الملك أو الســيد ، كــان لابد للشركة من تحسس حاجات الزبائن وتطلعاتهم في المنتجات

والخدمات أولا وفيما بعد في الإستراتيجيات والسياسات وفي قيم الشركة وكانت هذه هي المراجعة الثانية من أجل الزبائن .

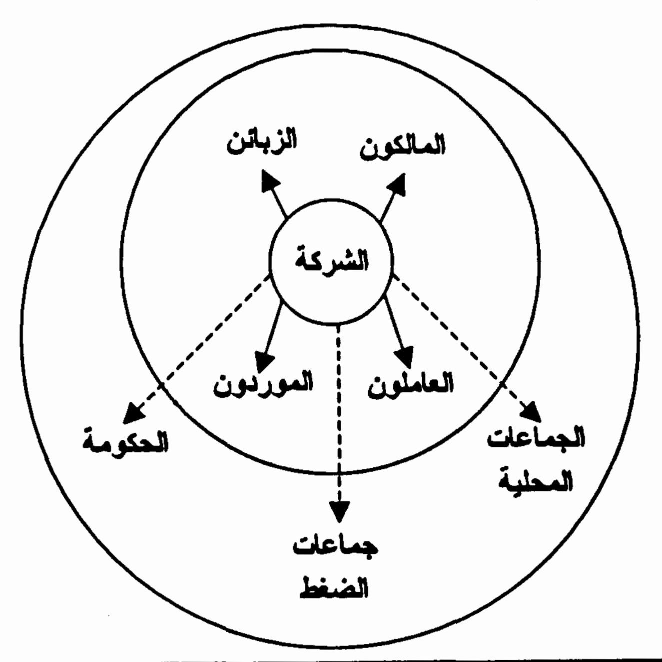
ولأن المرودين هم في نفس المركب مع الشركة التي تشتري النسبة الأكبر من إنتاجهم ، فإن الموردين ليسوا خصوما لابد من التعامل معهم وفق ثقافة الربح / الخسارة . أي علاقة التنافس والتنافس السلبي الذي فيه الشركة تربح والمورد يخسر أو بالعكس . ولكن لماذا هذا التعادي بين طرفين أحدهما يحتاج الآخر ؟ . والإجابة جاءت من اليابانيين الذين تبنوا ربح / ربح بدلا من ربح / خسارة ، والعلاقة الإيجابية طويلة الأمد بين الشركة ومورديها . وكانت هذه هي المراجعة الثالثة من أجل المرودين .

ثم كانت المراجعة الأهم هي المسؤولية الإجتماعية أولا وأخلاقيات الإدارة ثانيا في موقف الشركة إزاء المجتمع الذي تعمل فيه . إن القانون الحديدي للمسؤولية الذي أشرنا له سابقا كان يضع الشركات في مواجهة مخاطر التدخل من الدولة من أجل فرض المسؤولية على الشركات بقوة القوانين واللوائح المنظمة . في حين كانت الأخلاقيات تفرض المسؤوليات على الشركات بقوة المجتمع والسمعة وموقف الزبائن من الشركات التي لا تلتزم بالقيم والمعايير الأخلاقية . مما يهدد بقائها في المدى القصير أو استمرارها في المدى الطويل . وهكذا يبدو واضحا ن مواطنة الشركة بعدين الأول تمثل بأصحاب المصلحة الأساسيين للشركة ( المالكون ، العاملون ، الزبائن ، الموردون ) والثانويين ( كالحكومة ، الجامعات المحلية ، جماعات الضغط ) أنظر الشكل ( 3-6 ) . والثاني : مسؤوليات الشركة التي توسعت للإستجابة نمطالب أصحاب المصلحة .

إن هذه المراجعات كلها دفعت إلى طرح مفهوم مواطنة الشركة ( Corporate Citizenship ) الذي يمكن تعريفه بأنه تبنى التركيز الإستراتيجي من قبل الشركة للقيام بمسؤولياتها الإقتصادية والإجتماعية والأخلاقية والرعوية

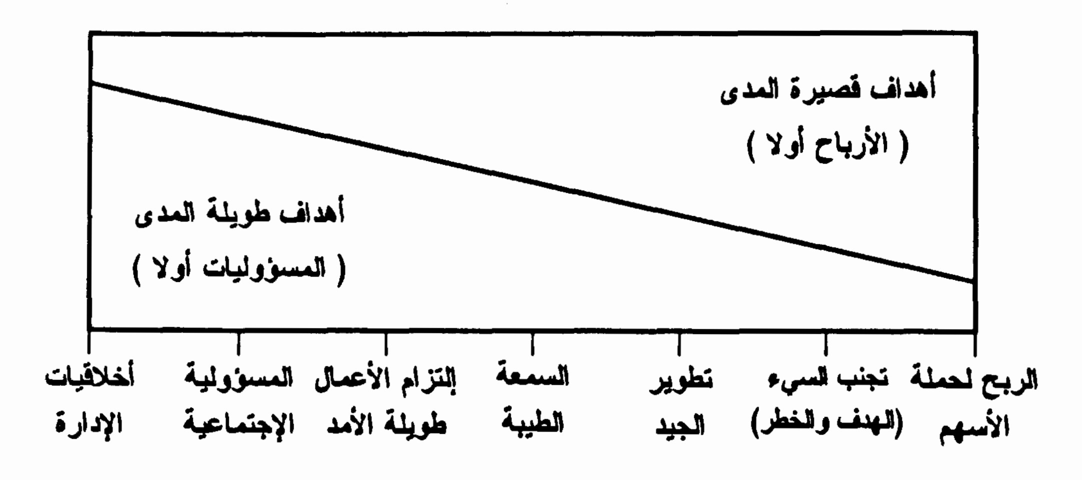
المـــتوقعة منها من قبل أصحاب المصلحة[16]. كما يمكن تعريفها بأنها مفهوم متعدد الجوانـــب الذي يحقق بشكل مشترك المصالح الخاصة للأعمال وأصحاب المصلحة ومصالح المجتمع عموما[17].

الشكل رقم ( 3-6 ) : أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون




وهـــذا يعني أن مواطنة الشركة هي مجموعة المسؤوليات التي تمتد على نطاق واسع نسبيا يبدأ من المالكين ويتسع على الأطراف الأخرى وصولا إلى المجتمع من خـــلال المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة ( والشكل رقم 3-7 ) : يوضح نطاق مواطنة الشركة بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة .

الشكل رقم ( 3-7 ) : نطاق مواطنة



* المصادر

1. و. جـاك دنكـان (1988): أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، . ص 173 .
2. المصدر السابق ، ص 176
3. بيـتر ف. دراكر(1990) : الإدارة بالنتائج ، ترجمة د.عامر الكبيسي وراقية رؤوف الجلبي ، مطابع التعليم العالي ، بغداد ، ص ص 21-22 و151 .
4. د.سـيد محمد جاب الرب (1995) : إدارة منظمات الأعمال ، مكتبة الجلاء الحديثة ، بور سعيد ، ص ص 202-204 . وكذلك :
   J.M.Ivancevich et al .,(1989) : Management : Principles Functions, Richard D.Irwin, Inc.. p655 .
5. Ken Peattie(1995): Environment Marketing Management, Pitman Publishing, London, , p115 –130.
6. M.Friedman (1962): Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, p133.
7. وردت إشارة لي ياكوكا في :
   تومـاس وهلين ودافيد هنجر(1414 هـ) :الإدارة الاستراتيجية ، محمود عبد الحميد مرسي وزميله ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، ، ص 147 .
8. H.Koontz, et al. ( 1984 ) Management, McGraw-Hill International Book Co. Auckland, p75.
9. Ken Peattie, op cit, p44.
10. بيـتر . ف دراكر(1995) : الإدارة ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الجزء الأول ، ص453 وما بعدها .
11. المصدر السابق ، ص 456 .
12. Carl Shapiro and Hal R. Varian: The Art of Standards Wars, California Management Review, Vol.(41), No.(2), Winter 1999, pp8-32.
13. J.Fred Wetson, et al,(1996).: Essentials of Management Finance, Dryden Press, Harrcout Brace College Publisher, pp13-14.
14. S.C.Certo (2003): Modern Management, Prentice Hall, New Jersey, p53.

51. ورد ذلـك فـي ندوة نظمتها مجلة الأعمال والمجتمع ( Business and Society Review ) تـم التأكـيد علـى أنه ( إذا الأنشطة الأخلاقية تعني أن أرباح الشركة سـتنخفض عندئذ يجب أن تقبل هكذا مبادلة بدون أسف ) لأن ما هو أخلاقي مطلوب لأنه أخلاقي وليس لأن معايير الأعمال تفرض إختياره .
A.Stark, What's The Matter with Business Ethics? HBR, Vol.(71), No.(3), May- June, 1993.p40

16. Sandra Waddock (2002): Leading Corporate Citizens, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p6.

17. D.T.McAlister et al. (2003): Business and Society, Houghton Mifflin Co., Boston, p4.

# الفصل الرابع

# أخلاقيات الإدارة في بعض التجارب الإدارية

## 4-1- المدخل

إن الموضوع الأساسي الذي سنناقشه في هذا الفصل هو : هل إن أخلاقيات الإدارة هي واحد) في كل التجارب الإدارية أي هل أنها ذات سمة عالية ، أم إن لكل مجتمع من المجتمعات وبالتالي لكل تجربة خصائص متميزة تخلق استجابتها الخاصة في أخلاقيات الإدارة التي تميزها عن غيرها ؟ وبعبارة أخرى هل هناك أخلاقيات إدارة واحدة نجدها في كل تجربة من تجارب الإدارة أم أن هناك أخلاقيات إدارة أمريكية ، وأخرى يابانية ، وثالثة عربية وهكذا في التجارب الأخرى ؟

وفي البدء تجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت في طريق التطور سواء كانت متقدمة أم نامية، كان هاجسها الأساسي التأكيد الأكثر بروزا فيها هو: كيف يمكن أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا في إطار هويتها الوطنية وخصوصيتها التاريخية والاجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي الخاص . وهذا ما نجده في التجربة الأمريكية وكما يقول دين آلن فوستر ( D.A.Foster ) رغم ماتتميّز به هذه التجربة من تنوع وتباين شديدين بحكم أن الأمريكيين أنفسهم قد جاءوا من أماكن شتى إلا أن هناك مجموعة من الخصائص التي يشترك فيها معظم الأمريكيين والتي قد لا تظهر واضحة في الداخل لظهور الأختلافات الثقافية الخاصة بكل مجموعة جاءت من مجتمعات أخرى . إلا ان مجمعة الخصائص المتميزة التي تميز الأمريكيين عند سفرهم للخارج[1]. وكذلك الحال في التجربة اليابانية التي أعزت ما حققته من تفوق إلى الثقافة الساموارئية ( Samurai Culture ) حيث أن المديرين قادة التطور الياباني هم الساموارئيون الجدد المزودون بالمدونة الأخلاقية الساموارئية القائمة على الاستقامة والوعي القوي بالشرف[2].

والتجربة الصينية هي الأخرى تعبر عن خصوصيتها من خلال( Guo Qing ) والتي تعني الخصائص الداخلية الصينية التي كانت موجودة قبل ألفين عام وظلت حتى في ظل النظام الاشتراكي أيام ماو وخلفائه[3].

ولعل في هاتين التجارب ما يفسر الشك الكبير الذي يكتنف محاولات النقل والاستنتاجات من التجارب الأخرى دون مراعاة الخصائص المتميزة والقيم السائدة في المجتمع .

لهذا فإن اليقين يتزايد بأن هناك نزعة أو خصائص داخلية ( Indigeinousness ) خاصة بكل مجتمع ترتبط بتراثه التاريخي وبأسسه النفسية والاجتماعية التي تجعله يطور أسلوبه الخاص في الإدارة إلى الحد الذي جعل الياباني رايوشي ايواتا ( R.Iwata ) يرى أن مراعاة هذه الخصائص الداخلية يمكن أن يؤدي إلى تطور علم إدارة خاص بكل بلد ، فهناك علم إدارة الياباني ( Japanese Management Science ) ، وعلم إدارة ألماني ، وعلم إدارة أمريكي[4] . وهذا المنحى حسب رأينا يمكن أن يعطينا رؤية أعمق لهذا المجال يساعدنا على أن نذهب بعلم الإدارة إلى ما هو أبعد من مجرد ( تمرين أو ممارسة في التأويل) . كما أن فوكوياما ( F.Fukuyana ) ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة يرى أن القيم التي تساهم في نوع من رأس المال الاجتماعي، مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمارها وأن ما زال أمامنا الكثير لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي[5]. لنخلص من ذلك كله إلى أن أخلاقيات الإدارة ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة وتعبر عن استجابة متميزة ذات بعد تأريخي لظروفها ومكوناتها الأصلية الثقافية والاجتماعية .

وفي مقابل ذلك هناك وجهة النظر الأخرى التي ترى أن الإدارة في أسسها ومبادئها عالمية وأن أخلاقيات الإدارة واحدة في جوهرها وأسسها الأخلاقية . وأنه ليس هناك أخلاقيات إدارة صناعية متقدمة خاصة بالدول المتقدمة وأخلاقيات إدارة

نامية خاصة بالدول النامية ، وأخرى يابانية ، وأخرى صينية ، وأخرى عربية .. الخ . ولعل أصحاب هذه النظرة يرون في الاتجاه نحو العولمة ( Globalization ) التي أخذت تؤدي إلى المزيد من النمطية والقياسية في التكنولوجيا عالمية المستوى ، التسويق عالمي المستوى.. الخ مما يشجع ويدعم فكرة أخلاقيات الإدارة عالمية المستوى (World-Class Ethics of Management ) سواء كحالة يسعون إليها دعاة هذه النظرة للحد من الخصوصيات والإختلافات التي يمكن أن تحد من الكفاءة في الأعمال ، أو كطموح يروجون له من أجل الوحدة والتجانس في مجال غاية في الحساسية والإثارة لمشاعر الأفراد والجماعات إلا وهو الأخلاقيات وضمنها أخلاقيات الإدارة . وسنحاول أن ندرس هاتين النظريتين من خلال التجارب الأمريكية واليابانية والعربية .

## 4-2- أخلاقيات الإدارة في التجربة الأمريكية

تعد التجربة الأمريكية في أخلاقيات الإدارة هي الأكثر إثارة للجدل والخلاف ، فإلى جانب أنها أكثر ثراءً وتنوعا وإسهاما بما هو جديد في التحليل والاستنتاج وكذلك في الممارسة والتطبيق ، فإنها تعد الأكثر حديثا عن الفضائح والانتهاكات الأخلاقية التي ترتكبها شركات الأعمال لديها . وأن المثير للتساؤل حقا في هذه التجربة هو أن الشركات الأكثر تفوقا ونجاحا والتي تقف في الطليعة هي الأكثر تبني للقرارات والتصرفات السيئة من وجهة نظر أخلاقية . ولعل هذا يوضح مغزى العنوان الصارخ الذي وضعه جيلرمان (S.W.Gellerman) لدراسته في مجلة هارفرد للأعمال (HBR ) وهو ( لماذا المديرون الجيدون يقومون باختيارات أخلاقية سيئة ؟ ) مشيرا إلى أن ثلثي كبريات الشركات الأمريكية الخمسمائة التي تظهر في مجلة فورتشن (Fortune ) كانت لها أعمال لاأخلاقية غير مشروعة [6].

كما أن التجربة الأمريكية تمتلك تراثا إداريا عظيما حيث في هذه التجربة كانت البدايات الأولى للاهتمام المنظم بالإدارة ومن ثم بالإدارة العلمية ومن ثم مدرسة

العلاقـــات الإنسانية وصولا إلى الوقت الحاضر . ولازالت هذه التجربة هي الأكثر إســـهاما في تطور المفاهيم والنظريات والممارسات في الإدارة وأخلاقيات الإدارة علـــى حـــد سواء . وخلال هذا التطور نجد أن الاهتمامات المبكرة بالإدارة كانت تنصـــب على الكفاءة إلى حد التقديس ، فقد تحدث أحد الرواد في هذا المجال وهو هارنجـــتون ايمرسون ( H.Emerson ) بطريقة تبشيرية عما أطلق عليه ( إنجيل الكفـــاءة ) مشيرا إلى ( أن كفاءتنا تقل واحد في المائة عما نقدر عليه ) وأن المثال الـــذي ينبغـــي الاحتذاء به هو مضخة الطبيعة المتعلقة بتكوّن المطر ونزوله مؤكدا على أنه لو أمكن للبشر أن يكونوا بهذا القدر من الكفاءة لخلت الحياة من مشكلاتها فـــي الفقـــر ولأصـــبح الجميع أغنياء[7]، وكأنه بهذا التأكيد يختصر معالجة جميع المشـــكلات بعامل واحد هو الكفاءة . وهكذا فعل معاصروه ومن جاء بعده دون أن نجد ومنذ البدء اهتماما يذكر بالاعتبارات الأخلاقية ، وقد يعزى ذلك إلى عاملين :

الأول : إن أمـــريكا كانـــت تشهد في ذلك الوقت أعدادا كبيرة من المهاجرين الذين ضـــاقوا ذرعـــا ببيئـــتهم الســـابقة وأخـــذوا يتطلعون للبيئة الجديدة والحياة والاهـــتمامات الجديدة ، فكانوا أكثر قدرة على معالجة قضايا حياتهم الجديدة بحرية أكبر وبدون قيود تذكر من أي نوع .

الثانـــي : أن الكفاءة كانت أكثر قبولا وانسجاما مع التفكير الجديد للقادة الصناعيين الأوائل الذين كانوا ذوي اهتمامات هندسية عملية (الأقرب إلى ميدان الكفاءة ) أكثر من اهتماماتهم الفلسفية العميقة ( الأقرب إلى الأخلاقيات ) .

ولقـــد أشـــار روبـــرت فولمـــير ( R.M.Fulmer ) إلى ثلاثة مصادر للأخلاق الأمريكـــية وهـــي : الفلاســـفة العظام ، والأديان العظيمة المتمثلة بالتقاليد اليهودية والمســـيحية ، والأبـــاء المؤسســـين (The Founding Fathers ) الذين أتوا إلى أمـــريكا فكـــان بعضـــهم يبحـــث عن الحرية الدينية ، وبعضهم يبحث عن الحرية الفلســـفية، والـــبعض الآخر عن الفرص التجارية[8]. ولابد أن نشير إلى أن العقيدة

الدينـــية للأمريكييـــن ( وكذلك بالنسبة لأوروبا الغربية ولو بدرجة أقل تحت تأثير العلمانـــية وفصل الإدارة عن الأخلاق ) كانت ولا تزال تؤثر بهذا القدر أو ذاك إلا أن هـــذا لتأثير ينحصر بالواجب الشخصي والمسؤولية الأخلاقية الفردية ، مما كان يبقـــي الأعمال خاضعة لقوانينها وقواعد اللعبة الخاصة بها . هذا بالإضافة إلى أن البيـــئة الأمريكية كان لها تأثير كبير بثقافتها الخاصة التي يمكن وصفها بأنها ثقافة الفرصة واكتشافها كما فعل ذلك المهاجرون الأوائل . ومثل هذه الثقافة قد يكون لها مـــزايا فـــي إلتقاط الفرص الآنية حب المغامرة إلا أن عليها مآخذ كثيرة سواء في الفـــردية والمنافســـة الشديدة والإهتمامات الآنية القصيرة الأمد مما كان له إنعكاس علـــى الإدارة الأمريكية التي لم يعد الأمريكيين يخفون تذمرهم منها خاصة في ظل المنافســـة مـــن تجارب أخرى جاءت بأسس ومفاهيم جديدة وأدت إلى نتائج أثارت إهـــتمام على نطاق واسع . وهذا ما يفسر تزايد الانتقاد في العقود الأخيرة للإدارة الأمريكية التي وصفتها كانتر ( R.M.Kanter ) بأنها إدارة رعـــاة البقـــر ( Cowboy Management ) وحسب ما تراه كانتر فإن إدارة رعاة البقر ( تخلق أبطـــالا من أولئك الذين تتدلى الطبنجات على أجنابهم وهم يطلقون الرصاص منها قبل أن يحاولوا تصويبها)[9]. فالمديرين من رعاة البقر أشخاص ذوو نزعة انفرادية فظة ، يحبون المنافسة ويتبارون من أجلها ، يمارسون إدارة اللحظة وإدارة الطارئ والعـــاجل فـــي المنافســـة والصـــراع وفـــي اقتناء الفرص الجديد . وبينما يشير الأمريكـــيون إلى أن من الدروس المستفادة من اليابان هو التعاون فإن جاك دنكان ( W.J.Duncan ) يشير إلى ما وصلت إليه ممارسة المنافسة والصـــــراع بقوله ( والـــذي يحـــير هوائنا ، ونحن نفقد التعاون أصبحنا في أثناء ذلك أعداء لأنفسنا بشكل فعال جدا) [10] .

إن تحليلنا للتجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة يوصلنا إلى استنتاج أساس هـــو أن أخلاقيات الإدارة لم تكن تحتل منذ البدء أهمية كبيرة ، فتحت تأثير الاهتمام

بالكفاءة تم أبعاد المسائل الأخلاقية عن مجال الأعمال ، وتحت تأثير تقديس الكفاءة فقدت الأخلاقيات أية قدسية في الإدارة . وبهذا المعنى يمكن القول أنه تحت تأثير هالة الآلة والأساليب ( الجانب الصلب في الإدارة ) تم الإهمال الإنسان وقيمه الأخلاقية ( الجانب الناعم في الإدارة ) . وحتى عندما ازداد الاهتمام بالإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية فان هذا كان داخل هالة الكفاءة وتقديسها وليس تجاوزا لها . وكذلك تحت تأثير هذه الهالة نفسها تم الاهتمام بالمنافسة (Competition ) بأشكالها الحادة المؤدية إلى الصراع وإهمال التعاون ( Cooperation ) . وحتى عندما ازداد الحديث عن التعاون والمنافسة البناءة بتأثير التجربة اليابانية تم ذلك وفق الأسلوب الأمريكي الذي يقوم على أن توجد المنافسة في كل ركن في الشركة: منافسة العامل مع العامل ، المدير مع المدير ، القسم مع القسم ، والفرع مع الفرع، والفرع مع المركز ، وفي مثل هذه الثقافة ، فإن المديرين والأفراد بشكل عام الأقل قدرة على منافسة لا فرصة لهم في البقاء بالشركات ولابد أن يخرجوا منها .

ونعرض فيما يأتي لملاحظات أساسية يمكن أن تساهم في الكشف عن أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة إلى جانب ما ذكرناه أعلاه :

أولا : الذرائعية ( Pragmatism ) : إن الفلسفة الأكثر تأثيرا في الأمريكيين هي الفلسفة الذرائعية التي تدعو إلى إتباع المسلك الأكثر عقلانية فالأخلاق تشبه العلم ويجب أن تخضع لقواعده وإن التقدم ناتج عن الخيار العلمي المستقل في إطار رأسمالية المشروع الحر[11]. والواقع أن هذه الفلسفة كان لها الأثر الكبير على رجال الأعمال ونظرتهم إلى الأخلاق ، فهذه الفلسفة ترى أن الأفراد عندما يعملون في واقع معين فإنهم يختارون فإذا حقق ذلك النجاح فإنه يكون صحيحا وخيرا وإذا كان فاشلا فإنه يكون خاطئا وسيئا . مما يعني أن ما هو أخلاقي يكمن في قياس نتيجة أكثر من كونه نتاجا لمثل عليا . وعليه فإن الأخلاق هي مجال من المجالات التي تخضع للحاسبات الاقتصادية ببرود

وبدون تحيز ! فإذا كان الخيار ناجحا اقتصاديا فإنه جيد وصحيح أخلاقيا وإذا كـــان فاشـــلا اقتصــــاديا فإنه سيئ وخاطئ أخلاقيا ، وقد قدمت هذه الفلسفة تـــبريرات لرجال الأعمال ليروا الأخلاق حتى في أكثر قراراتهم الاقتصادية ذاتية .

ثانـــيا : إدارة الكفاءة ( Management of Efficiency ) : في الإرث الإداري الأمريكي ورغم كل التطور الذي حصل فيه والمساهمات الفكرية العظيمة في المـــدارس الإدارية المختلفة ، فقد ظلت إدارة الكفاءة بأبعادها المادية الصلبة هـــي قلــب الإدارة الأمريكـــية . ولقـــد قـــدم بأشـــكال وأثـــوس ( Pascal and Athos ) فـــي كتابهما ( فن الإدارة اليابانية ) مدخلا من سبعة متغـــيرات هـــي الأســـات الســـبعة ( Seven Ss ) مؤكدا على أن الشركات الأمريكـــية امـــتازت بالأســـات الصـــلبة ( Hard Ss ) وهـــي : الهـــيكل ( Structure ) ، الإستراتيجية ( Strategy ) ، والأنظمة ( Systems ) . في حيـــن أن الشـــركات اليابانـــية أمـــتازت بالأسات الناعمة وهي : المهارات ( Skills ) ، المـــلاك ( Staff ) ، أهداف المرؤوسين ( Subordinate ) ، وأخيرا الأسلوب ( Style ) . ويشيران في ملاحظة مهمة إلى أنه بغض النظر عـــن المجـــتمع أو الـــثقافة ، فإن الجنس البشري قد توصل إلى اكتشاف عدد محـــدود فقط من الوسائل لإنجاح الشركات . بعضها مستخدم أكثر من اللازم والـــبعض الآخـــر لا زال لا يســـتخدم بالقدر المطلوب ، وينبغي أن نحقق الاســـتفادة الممكـــنة مـــن كل الوسائل المتاحة لنا[12]. والواقع أن الكتاب كله يتحدث عن تفوق اليابانيين بالعوامل الناعمة المرتبطة بالبشر ( وهي الأقرب إلـــى أخلاقـــيات الإدارة ) فـــي حين أن الشركات الأمريكية تفوقت بالعوامل الصـــلبة المرتبطة بالهيكل والإدارة ( وهي أقرب إلى الكفاءة بمعناها الضيق والأبعد عن الأخلاقيات ) .

وأخيرا ففي إدارة الكفاءة تحت وطأة الإعجاب اللامتناهي بالآلة البخارية في السابق والآلة الكهربائية في بداية القرن الحالي والحاسب الآلي في منتصفه والمعالجات المصغّرة و الحاسبات الفائقة في الثمانينات ، وشبكات وهيكلية الحاسبات في الوقت الحاضر ، تم تحويل الإنسان إلى وحدة موضوعية قياسية موحدة في البدء في إطار عملية الإنتاج ، وفيما بعد في إطار البرمجة والنمذجة الرياضية ، ومن ثم في إطار التحول الكبير نحو الأتمتة والذكاء الصناعي والاجتماعي . ترى أليس هذا هو ما يفسر توقع البعض أن موجة جديدة من الأعمال اللامشروعة ومن الجرائم ستظهر في الفترة القادمة كما يقول ذلك الآن جيمس فوكس ( A.J.Fox ) عميد كلية العدالة الجنائية في جامعة نورث أيسترن[13].

ثالثا : الفردية المفرطة ( Excessive Individualism ) : إن الثقافة الأمريكية تمجد الفرد أكثر من الجماعة . وتهتم بحقوق الفرد أكثر من المصلحة المشتركة ، وبالرفاه الشخصي أكثر من النجاحات الجماعية ، لهذا أخذت الصيحات تتعالى وهي تشبه ( نداءات الاستغاثة ) من هذه الفردانية ( Individualism ) المبالغ فيها . ويشير إدوارد ليتواك إلى ما يسميه بالفردانية المجنونة التي تميّز الأسلوب الأمريكي بالقول ( أن الثقافة الأمريكية بقوانينها ومعاييرها إنقلبت بصورة جذرية نحو فردية منفلتة وأضحت بدون كابح ) . وفي معرض مقارنته للقوانين الأمريكية مع نظيرتها الأوربية واليابانية يقول أنها أقل قسوة من أجل المصلحة الفردية ولكنها تظل تكلفتها الاقتصادية أعلى منها في الدول الأوربية واليابان[14].

رابعا : التركيز ( Focus ) :إن الإدارة الأمريكية تركز على الإنجازات المادية ومنها الإبتكارات أكثر مما تركز على الإدراك لهذه الإنجازات ودلالاتها . والشركات تركز على مواردها المادية وعوائد استثماراتها أكثر مما تركز

على فلسفتها وأهدافها الأساسية وأخلاقياتها الإدارية . وقد أشار وليم أوتشي ( W.G.Ouchi ) إلى أن الشركات الأمريكية عندما تقدم المعلومات عنها ، كما في الكتاب الذي أصدرته شركة ( 3M ) بمناسبة مرور ( 75 ) عاما على تأسيسها بعنوان ( قصتنا إلى الآن ) ، تتعرض إلى مراحل تسجيل الاختراعات عن المنتجات الأساسية وما يتمخض عن ذلك من مكاسب مادية بدلا من سرد الأهداف ، كما إن معظم الشركات الأمريكية لا يتوفر لديها بيان كامل بفلسفتها التأسيسية[15].

خامسا : المصالح إزاء الأخلاقيات ( Interests Vs Ethics ) : إن التجربة الأمريكية تقوم على أن المصالح تتعارض مع الأخلاقيات . فالمديرون الأمريكيون لا يتفقون على السلوك الأخلاقي دائما هو المصلحة الأفضل للشركة حتى ولو كانت متنورة وإن هو فمان ( W.M.Hoffman ) في دراسته عن ( تكلفة وعي الشركة ) يؤكد على أن التصرف أخلاقي يمكن أن يكلف غاليا وإن الأخلاق والمصالح يمكن أن تؤدي إلى الصراع[16]. ولعل هذا يفسر السلوك اللاأخلاقي في الأعمال الذي يقوم على المصلحة الذاتية وعلى أساس أن الخيانة تدفع ( Treachery Pays ) أي تحقق مكاسب أكبر من النفقات ولكي تكون الأخلاق مقبولة ومن طبيعة الأعمال فيجب أن يكون الحال فيها أيضا أن ( الأخلاق تدفع Ethics Pays ) .

وبعد .. فإن التجربة الأمريكية تظل تحمل أسبابها الكثيرة في طرح نموذجها الأخلاقي الذي أثر تأثيرا كبيرا في طريق فهم الأعمال وتطور المفاهيم الأساسية في الأعمال والإدارة والأخلاقيات في عالمنا الحديث على مدى العقود الطويلة الماضية. ولاشك في أن بعض هذا الأسباب تعود إلى الفكر الغربي الذي قام على الموضوعية أولا وعلى الملموس الموضوعي ثانيا ابتداء من الطبيعة ومن ثم انتقال هذه النزعة إلى المجتمع والأعمال والأخلاق . وإن التجارب الجديدة ومنها التجربة

اليابانـــية أخـــذت تشكل نماذج أخرى إلى جانب النموذج الأمريكي في طريقة فهم الأعمـــال وأسسها المادية والأخلاقية انطلاقا من ارث تاريخي مختلف ومجتمعات ذات أســـس اجتماعـــية وأخلاقية مختلفة مما أوجد بالفعل أسلوبا إداريا مختلفا في جوانـــبه المختلفة ومنها الجانب الأخلاقي . وإن الأمريكيين أصبحوا يعترفون بذلك إلى الحد الذي أخذوا يتطلعون فيه للاستفادة من هذه النماذج في مواجهة الصعوبات التـــي تواجههـــا الشـــركات الأمريكية في الفقدان المتزايد لحصصها في الأسواق الدولية.

### 4-3- أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية

مـــنذ بدايـــة الثمانينات حتى الآن تزايد اليقين بأن التجربة اليابانية حققت نتائج كبيرة في الأسواق الدولية الأساسية مما يسمح بالحديث عن التفوق الياباني . وعند معرفة ظروف اليابان بعد دمار الحرب الرهيب وخصائص اليابان من حيث السكان والمســـاحة الجغرافية والموارد الطبيعية ، وما حققته خلال ثلاثة عقود بعد الحرب فإنـــنا نكـــون أكـــثر قـــبولا للحديـــث عمـــا يشـــبه المعجـــزة فـــي الـــيابان ( Miracle In Japan ) . فاليابان جزيرة مكتظة بالسكان ذات مساحة أصغر من مســـاحة كاليفورنـــيا وتســـتورد ( 100٪ ) الألمنـــيوم ، ( 98 ٪ ) مـــن الـــنفط ، ( 98.4 ٪ ) مـــن الحديد ، و( 66.4 ٪ ) من الخشب[17]. كما أنها كانت في حالة دمـــار شامل بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية لتتمكن وخلال ( 3-4 ) عقود فقط من أن تكون القوة الصناعية الأكثر ديناميكية والمسجلة لأعلى معدلات الإنتاجية في العـــالم . ولكـــي نـــدرك أبعـــاد هذا التفوق نشير إلى أن اليابان تقف الآن في قمة المنافســـة على مستوى العالم ، ففي بداية الثمانينات فقدت ديترويت ( Detroit ) مركـــز صـــناعة الســـيارات الأمريكية قسما مهما من حصتها في السوق لصالح الشـــركات اليابانـــية ، ليعقـــب ذلك التفوق الياباني في الرقائق اليابانية حتى أسبح الأمريكيون يحذرون من أن وادي السليكون ( Silicon Valley ) يمكن أن يصبح

ديترويت ثانية[18]. والكثيرون يتحدثون اليوم عن قصة الهجوم الياباني على الأسواق العالمية ليصبح التعلم من اليابانيين بجد ذاته صناعة تنمو بشكل مطرد وواضح .

ومن المهم التأكيد على أن هذا التفوق الياباني في الأسواق الاقتصادية الدولية ترافق مع تفوق آخر في النتائج الأخلاقية والاجتماعية بالمقارنة مع نظيرتها في الدول المتقدمة الأخرى . فالتجربة اليابانية تبدو اليوم أقل تعرضا للمشكلات الأخلاقية والمجتمع الياباني أقل تسجيلا لمعدلات الجريمة ولحالات الانتحار وتعاطي المحذرات والتفكك الأسري ( لا يوجد في اليابان إلا ( 1 ٪ ) من الأطفال يتربون برعاية النساء بدون آباء مقابل ( 25 ٪ ) من أطفال الولايات المتحدة وحوالي ( 51 ٪ ) من أطفال السويد )[19]. واليابانيون أقل قبولا للعنف وأكثر تأدبا ورقة في الحياة والعمل ، وهم أيضا أقل بطالة . والعلاقة حميمة بين الإدارة والعاملين وتتسم بالمسؤولية الأخلاقية من خلال جو الألفة في المصنع والاستخدام مدى الحياة . كما إن الشركات اليابانية أكثر اهتماما بالزبون وحاجاته داخل اليابان بالبحث كل يوم عن معيار جديد ( وبالتالي عن خصيصة جديدة في المنتجات والخدمات لمواجهة الزلازل حيث اليابان تقع على فالق أرضي يهددها بالزلازل المستمر ) وخارج اليابان حيث الشركات أكثر وأسرع استجابة للظروف البيئية في كل بلد تتعامل معه .

ولعل أهم درس قدمته اليابان لعالمنا المعاصر هو تعدد النماذج في التطور الاقتصادي فلم يعد النموذج الغربي والأمريكي بشكل خاص هو النموذج الوحيد المنتصر في الحرب والمتفوق في الاقتصاد وبالتالي في كل العناصر الناعمة ومن ضمنها الأخلاقيات . ولعل درس اليابان هذا لم يثير الاهتمام بالتفوق المادي الياباني بقدر ما أثر الاهتمام بالتفوق في العوامل المعنوية . وهذه العوامل بالتأكيد يمكن

الاستفادة منها ولكن لا يمكن نقلها واستنساخها ، والاستفادة منها تكون بإذكائها وتوجيهها في ظروف البلد ولكن ليس بالخضوع إليها .

ومرة أخرى نشير إلى فكرة فوكوياما ( F.Fukuyama ) في اقتصاديات الثقة وتأكيده على أنه ما زال أمامنا الكثير لنتعلم بالدراسة والتحليل والتجربة الميزة التنافسية لرأس المال القيمي والاختلافات الثقافية . ويدلل فوكوياما على ذلك بالإشارة إلى أن نقص الثقة يترجم في الشركات إلى هرمية وتكامل عمودي أكبر ، ففي ألمانيا التي فيها الثقة أكبر مما في فرنسا فإن رئيس العمال يمكن أن يتعامل مع ( 25 ) عاملا من ذو الياقات الزرقاء بينما ينخفض في فرنسا إلى ( 16 ) عاملا . وفي اليابان حسب فوكوياما فإن الثقة تترجم إلى علاقات طويلة الأمد . ومع هذا النمط من العلاقات فإن شركة تويوتا يمكن أن تنتج ( 4,5 ) مليون سيارة بواسطة ( 65 ) ألف عامل بينما جنرال موترز تنتج ( 8 ) ملايين سيارة باستخدام ( 750 ) ألف عامل[20].

إن نظرة متعمقة للتجربة اليابانية تكشف عن حقيقة أن الثقافة اليابانية بإرثها التأريخي وتجربتها المعاصرة كان لها الدور الكبير فيما تحقق فيها . ولاشك في إن تاريخ أية أمة يمثل البنية التحتية العميقة للشعور الجمعي الذي يسم تطلعاتها والسلوك المشترك لأبنائها . ففي الماضي وضمن اهتمام اليابانيين بالحضارة الصينية أدخلت الكونفوشية ( Confucianism ) عام ( 420 ) للميلاد إلى اليابان لتولد نمطا من المعتقدات الرسمية ولعموم الشعب يتمحور حول الولاء المقدس للإمبراطور . ليتم في فترة العصور الوسطى ومع مجيء الحكومة العسكرية التي تدعى ( Togugawa Bakufu ) تطوير الكونفوشية الجديدة أو مدرسة كو - تسو ( Ku-Tsu School ) التي أصبحت جاهزة كمجموعة من القوانين والمعتقدات لسلطة توكوجا العسكرية التي أوجدت بدورها البوشيدو ( Bushido ) أي طريقة المحارب / الساموراي . فقد كانت البوشيدو بمثابة مقررا تعليميا في المدونة

الأخلاقــية للســاموراي ( Samurai's Code ) التــي تضــم مجموعة من القيم والفضــائل بمــا يجعل البوشيدو ( وهي نتاج ياباني محسّن ) بمثابة طريق لمتابعة الفضــيلة وبلوغ الكمال الساموراثي . ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل إن فضائل البوشــيدو اجتاحــت الحياة العامة في اليابان فأصبحت نموذج للتجار الذين طوروا الشــونيندو ( Shonindo ) أي طريقة التجار ، ونموذجا للحرفيين الرين طوروا الكوجيندو ( Kojindo ) أي طريقة الحرفيين المناظرة البوشيدو في مجالهم .

ويمكــن ملاحظة أن اليابان اتبعت نموذج التطور في مرحلتين ، الأولى : ايجاد الــنموذج الخارجي عادة ما يكون ذا مستوى حضاري أعلى للاحتذاء به واستيعاب عواملــه وطاقــته الدافعة ، كما في إقتباس الكونفوشية من الصين القديمة التي كانت أكــثر تطورا منها حينذاك . والثانية : خلق النموذج الياباني المحسّن الذي يتجاوز الأنمــاط التقلــيدية ويكون البديل الأكثر ملاءمة لنمط الحياة والثقافة اليابانية كما في تطويــر الــنموذج اليابانــي في مدرسة كو-تسو . وهذا ما فعلتها اليابان في عصر ميجــي ( Meigi Era ) عام ( 1868 ) حيث النموذج في هذه المرحلة يتمثل في الحضارة الصناعية الغربية فكانت البعثات الدراسية الكبيرة لا وظيفة لها في عصر ميجي إلا نقل أساليب ومفاهيم التحديث والتصنيع من أوربا إلى اليابان ، وفي نفس الوقــت العمــل علــى الاستفادة من الساموراثية ( Samuraihood ) لاستيعاب الأنظمــة المتقدمة في الإدارة العامة والأعمال والتكنولوجيا . فالمديرون في حملة التحديث في عصر النهضة هم الساموراثيون الذين يجتهدون بكل تضحية وبلا كلل مــن أجــل سياســة التصنيع في ظل شعار التحديث في عصر ميجي وهو ( الروح اليابانــية المزودة بالمعرفة الغربية ) واعتبار النشاط الصناعي طريقا مشرفا لخدمة الوطن ( يلاحظ أن هذه العقيدة هي خلاف الفردية الاقتصادية في الغرب ) .

ولقــد ترافقــت القدرة التصنيعية اليابانية مع بزوغ النزعة العسكرية التوسعية فكانــت هناك الحرب الصينية - اليابانية ( Sino-Japanese War ) عام 1895 ،

والحــرب الروســية –اليابانية ( Russo-Japanese War ) عام ( 1905 ) ، ثم الحــروب الكثيرة في جنوب شرق آسيا والباسفيك بين عام ( 1931 ) حتى نهاية الحــرب العالمــية الثانــية . وفــي هــذه الحرب الأخيرة بلغت البوشيدو كطريقة المحــارب/ الســاموراي إلى نهايتها المأساوية في انتحار أعداد كبيرة من الضباط بطــريقة الهاراكــيري أثــر إعــلان الإمبراطور قرار الاستسلام وكذلك الطلعات الانتحارية لطياري الكاميكازي حتى بعد انتهت الحرب[21].

وبعــد الحــرب الثانــية عادت اليابان من جديد لتواجه فجوة حضارية ولتضع نموذجا خارجيا جديدا تمثل في الاقتصاد الأمريكي . فبدأت من جديد في التعلم من الأمريكييــن مفاهــيم وأســاليب الإدارة والتكنولوجــيا في أكبر وأوسع عملية نقل حضارة، إلا إن هذا قد تم من جديد بالروح اليابانية المزودة بالمعرفة الأمريكية وكما يقــول بيــتر دراكر ( P.F.Drucker ) إن مصلحي اليابان ( أقاموا منذ مائة عام مضت عن وعي الثقافة الجديدة المصطبغة بالسلوك الغربي الجديد على قيم يابانية تقلــيدية وثقافــة يابانية تقليدية فالشركة والجامعة اليابانية الحديثة غربية تماما من حيــث شكلها ولكنها استخدمت كحاويات إذا جاز القول للثقافة اليابانية التقليدية غير الغربــية[22]. وكانت عملية النقل الجديدة بعد الحرب الثانية بمثابة المرحلة الأولى لتنــتقل اليابان بعد ثلاثة عقود إلى المرحلة الثانية : مرحلة النموذج المحسّن الذي يتطور بقدرته الذاتية بمفاهيمه وأساليبه وأخلاقياته بعد أن ظهرت بجلاء الخصائص الفردية والمتفوقة للتجربة اليابانية .

إن الســمة الأساسية للنموذج الياباني الجديد الذي ارتكز على الإرث التأريخي القيمي الياباني من جهة والأشكال الحديثة والمعاصرة للتطور الاقتصادي من جهة أخرى ، تتمثل في هذا الجمع المتميّز والمتوازن بين نوعين من العوامل لا يجتمعان عــادة ، التوازن بين العوامل الصلبة والناعمة ، التكنولوجيا والإنسان ، الاقتصاد والأخلاقــيات ، الكــم والجودة ، الإعتمادية والمرونة ، النظام الإنتاجي والزبون ،

التقليد والابتكار ( فيما أسماه بيتر دراكر التقليد الإبداعي )[23] ، والوثبة الكبيرة من خلال التفاصيل الصغيرة ، وميّزة الضخامة عبر النمنمة[24]، وهذه السمة الأساسية هي التي جعلت اليابانيين يسمون أساتذة الاثنين[25] ( Masters of Twos ) .

ونعرض فيما يأتي لملاحظات أساسية لتوضيح الأبعاد المهمة لأخلاقيادت الإدارة فـــي هذه التجربة ، آخذين في الاعتبار أنه في مجال الأخلاقيات رغم ما كتب عنه تظـــل هناك جوانب منه في كل جماعة بشرية غير قابلة للفهم والإدراك الخارجي من قبل جماعة أخرى وربما هذا يفسر الحيرة والذهول إزاء ما حققته اليابان حتى بعـــد معرفتـــنا الواســـعة بمـــا حصـــل وكـــيف تحقـــق . ويشـــير بيـــتر دراكر ( P.F.Drucker ) عـــند حديثه عما أسماه ( جودو المقاولة ) كاستراتيجية يابانية للوصول إلى قيادة السوق بأقل مجازفة وأكثر نجاحا ، إلى أن اليابانيين في كل مرة ينجحون وفي كل مرة يذهلون الأمريكيين[26].

أولا : المدونـــة الأخلاقـــية للســـاموراي ( Samurai's Code ) : حيث أن هذه المدونـــة التـــي تلهـــم المديريـــن اليابانيين تتمحور حول مجموعة من الفضائل الأخلاقـــية مـــثل : الاســـتقامة ، الصدق ، الشجاعة واجب الولاء ، الانضباط الذاتـــي، روح الجـــرأة ، الـــتأدب ، الشـــرف ، التضحية بالذات ، والاقتصاد بالإنفاق ...الخ . وفي ظروف اليابان الجغرافية ( حيث أن اليابانيين يصفون بلادهم للغير بأنها عبارة عن جزيرة ضيقة وفقيرة بالموارد ومعرضة بسهولة للأعداد والزلازل والحرائق والعيش في حالة الندرة) [27] . وفي ظروف الـــيابان التاريخية وخاصة في فترة ما بعد الهزيمة القاسية في الحرب ، فإن ممارســـة هـــذه القـــيم تصبح ذات أبعاد وطنية كبيرة كطريق مشرف لخدمة الوطن . فإلى جانب أنها مكنت الشركات من تحقيق مستوى عال من الحماسة فـــي العمـــل ( حيـــث يوسم اليابانيون بأنهم يعانون من الإفراط في العمل )

والـــولاء للشـــركة التي يعملون فيها ، فإنها ساهمت في إيجاد نمط من الحياة والعلاقات الأسرية داخل الشركة .

ثانـــيا : العقائد الإدارية اليابانية ( Japanese Managerial Ideologies ) : إن شركات الأعمال اليابانية تعمل من أجل الربح على أساس قوي من المسؤولية الجماعـــية ( حـــيال العاملين ) والاجتماعية ( حيال المجتمع ) . فبعد الحرب تأسســت عـــام ( 1946 ) جمعـــية إدارة الأعمال ( الكيزي دويوكي The Keizai Deyukai ) التـــي تضـــم حوالـــي ( 70 ) ألف من مديري كبرى الشركات اليابانية لوضع فلسفة ومبادئ مناسبة للأعمال في اليابان . وفي عام ( 1964 ) قدمـــت الجمعـــية المذكـــورة اقـــتراحا باســـم ( العقيدة الإدارية في البيئة الجديدة ) أشتمل على التوجيهات الخمسة الآتية[2]:

أ. اعتراف الإدارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص .

ب. تحســين العلاقـــة الصناعية بشكل يدفع الأفراد على ممارسة قدراتهم الخلاقة في العمل .

ج. شـــجب المنافســـة الهدامـــة وخلق جو تنافسي طابعه الأنصاف والعدالة .

د. تحمـــل القيادات الإدارية لمسؤوليتها حيال المجتمع المحلي عن طريق حل المشاكل الاجتماعية للعلاقات الصناعية .

هـــ. اهـــتمام الإدارة بالمسؤوليات المباشرة وغير المباشرة تجاه المجتمع ككل .

ورغم الطبيعة غير الرسمية لهذه العقيدة إلا أنها عبرت عن الاتجاهات السائدة فـــي بيـــئة الأعمال اليابانية التي قللت من أهمية الربح وأبرزت مسؤولية الأعمال حـــيال العامليـــن والمنافسين والزبائن والمجتمع ككل . وقد انعكست في ممارسة كثيرة ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية كما هو الحال في أسلوب الاستخدام مدى

الحـــياة ( المسؤولية حيال العاملين ) ، تشجيع التصدير حيث الفارق بين التصدير والاســتيراد يعنـــي توفير الطعام لليابانيين ، وتعظيم الاستثمارات من أجل تجديد المعدات وإدخال التكنولوجيا ( المسؤولية حيال المجتمع ) . وقد قدم بنيامين تريجو ( B.Tregoe ) صـــورة مســؤولة معــبرة عــن هذا التوجه مشيرا إلى أن عائد الاســتثمار ( ROI ) يســاوي الربح ( البسط ) على الموارد المستثمرة ( المقام ) وبيــنما الشــركات الأمريكية وفق نظرة قصيرة الأمد تركز على البسط أي زيادة الــربح الســريع كمؤشر أساسي في أدائها ، نجد أن اليابانيين يصلون إلى أقصى الربح ( البسط ) في المدى البعيد من خلال زيادة الموارد المستثمرة ( المقام )[29] . والنتــيجة هـــي أن الشــركات اليابانية تجدد آلاتها بطريقة أفضل ( من خلال هذه الاســتثمارات ) بما يحقق زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وبالتالي أقصى الربح . وهذا ما يفسر حقيقة أن متوسط عمر المصانع هو نصف نظيره في الولايات المتحدة التي يبلغ المتوسط فيها ( 20 ) سنة[30].

ثالثا : الدور الموجه للحكومة : إن الأجهزة الحكومية كانت ولا تزال تمارس دورا أساسيا في دعم الشركات اليابانية . واليوم يتزايد الحديث بإعجاب عن الدور الكبــير الــذي قامــت بـــه وزارة التجارة الدولية والصناعة ( MIT I ) والتي يعتبرها البعض المرشد المخطط الفعلي للتطور الياباني والتي تصل قوة باعها إلـــى خارج اليابان . فهذه الوزارة استطاعت أن تساهم بشكل فعال فيما أصبح يعــرف بالجغرافــيا الاقتصـــادية ( Geoeconomics ) فإذا كانت الجغرافيا السياســـية ( Geopolitics ) تســتخدم القـــوة الدبلوماســية وفيما بعد القوة العسكرية لتحقيق أهدافها ، فإن الجغرافيا الاقتصادية تتجنب ذلك كله وتستخدم أدوات الدعم الاقتصادي ليس للشركات التي تواجه صعوبات مالية أو أزمات اقتصادية وإنما إلى الشركات المتطورة وتوجيهها لتكون أداة فعالة في تحقيق أهداف السياسة العامة[31]. فهي أذن تمارس دورا كبيرا في توجيـــه الشركات

( غـير المباشرة طبعا ) لأهداف قومية كالاكتفاء الذاتي الياباني ودفع التقدم التقنـي اليابانـي . كما إن الانضباط والولاء الذين يميزان الشركات اليابانية يسـاهمان فـي زيادة تأثير الدور الحكومي من أجل خلق الموازنة بين ربح / مسـؤولية هذه الشركات . ومما يلاحظ على الشركات اليابانية أنها أكثر تقبلا لدور الحكومة التوجيهي الذي تعتبره دورا إيجابيا وضروريا في أكثر الأحيان خلافـا للشـركات الأمريكية الغربية عموما التي تنظر بشك وريبة إلى هذا الدور وتعتبره في أكثر الأحيان ذا تأثير سلبي على الأعمال .

رابعـا : ثقافة الشركة ( Corporate Culture ) : لقد طورت الشركات اليابانية ثقافـتها الخاصـة التـي كثيرا ما لجأ إليها الباحثون الغربيون لتفسير التفوق اليابانـي حيـث ثقافة الشركة اليابانية تتميز باولوية العوامل الناعمة ( لدى باسكال وأوثوس ) أو المثل الثقافية ( Cultural Ideals ) ( كما وردت لدى سـتيفن ولرايـت S.C.Wheelwright ) أو اللغـز الشـرقي ( Oriental Puzzle ) كما أطلق عليه تسارمي ( Y.Tsarmi ) . ويمكن أن نشـير إلـى أبرز خصائص ثقافة الشركة في اليابان والتي تعبرعن أبعاد مهمة ذات علاقة بأخلاقيات الإدارة ، وكالآتي :

أ. أولية التركيز على الإنسان : فمع إن الشركات اليابانية تميل إلى استثمار أموالها فـي تجديد الآلات والتكنولوجيا الأحدث ، إلا إنها تقوم أيضا بتطبيق الاستخدام مـدى الحـياة علـى أكثر من ( 35٪ ) من العاملين فيها . وهذا ما يفسر لماذا الـيابان وهـي التـي تسـتخدم أكـبر عـدد مـن تأسيسـات الإنسان الآلي ( Robot ) لا زالـت تسـجل معـدلات منخفضـة للبطالة . في حين نجد أن الشـركات الغربـية تحـت ضـغط أجور العاملين العالية كانت تتجه لتطوير التكنولوجيا من أجل إحلال الآلة محل الإنسان . وقد علق أحد المديرين اليابانيين على الطريقة الأمريكية في التعامل مع العامل بالقول ( أنتم الأمريكيون تعاملون

بعضكم بعضا مثل بطاقات آي بي أم ( IBM Cards ) والفرق بينكم هو فقط في موقع الثقوب على البطاقة )[32]. ولعل مما يوضح هذا التركيز على الإنسان هو أن كاورو ايشكاوا ( K.Ishikawa ) وهو مهندس ، هو الذي اقترح في عام ( 1961 ) تشكيل حلقات الجودة ( Quality Circles ) التي تمثل ممارسة إنسانية بالغة الأثر في تفوق الجودة اليابانية .

ب. ثقافة الربح / الربح : في اليابان الأطراف المختلفة ذات المصلحة بالشركة يتعاملون مع بعض على أساس التعاون وشراكة المصالح ، خلافا للمدخل التقليدي الذي يقوم على تضاد المصالح للأطراف المختلفة وعلى ثقافة ربح / خسارة ( Culture of a Win / Loss ) . وفي هذه الأخيرة فإن الإدارة عندما تسعى لتحقيق مصلحتها ( ربح ) فإن هذا سيكون على حساب العمال ( خسارة ) أو على حساب الموردين في صفقات شراء المواد بأسعار أقل ( خسارة ) أو الموزعين في طلبيات بشروطها ( خسارة ) ..الخ . ولكن في ثقافة الشركة اليابانية فإن هذه الأطراف كلها هم أعضاء في مركب واحد ويرتبطون بعلاقات تعاون طويلة الأمد من خلال ثقافة ربح / الربح ( Culture of a Win / Win ) . وفي ظل هذه الثقافة فإن ما تحققه الإدارة من نجاح ( زيادة حجم الفطيرة ) سيؤدي إلى مكافآت أفضل للعمال وقدرات أكبر للشركة لتقديم المعونة الفنية والمالية للموردين والموزعين عند الحاجة ( أي زيادة حصة كل طرف من هذه الفطيرة ) .

ج. التأكيد على الجماعة : أن الكلمة اليابانية ( Wa ) تعني التناغم ، والثقافة اليابانية في الشركات تدعم روح التناغم ( Wa Spirit ) . وهي خلافا للثقافة الغربية عموما والأمريكية بشكل خاص ، تركز على الجماعة ( الفريق ) أكثر مما تركز على الفرد ، على التفاعل السلوكي أكثر من الاستقلال والعزلة ، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر مما تركز على المسؤولية الفردية ..الخ وهذا ما يجعل

الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بقيم الشركة لدى الأفراد ويشير باسكال وزميله إلى أن الغربيين يجاهدون لتطوير ذاتيتهم وهويتهم المتميزة والاحتفاظ بها مستقلة في مواجهة ما يغزوها من مؤثرات ، أما اليابانيون فيميلون إلى تطوير هوية ذاتية شاملة تضم الفرد والمقربين منه[33]. لهذا نجد أن الفرد الياباني يكون في حالته الطبيعية عندما يكون متناغما مع شركته في حين أنه عندما يمر بمشكلة في علاقته بشركته فإنه يحس بأزمة شديدة من الألم النفسي ويعبر عنه بالقول بأنه لا يشعر بالانتماء الذي يعني الانتماء إلى الجماعة والشركة .

إن كل هذه الخصائص بقدر ما ساهمت بكفاءة في التفوق الياباني ، فإنها ساهمت في خلق بيئة الأعمال في عمل وممارسة الشركات اليابانية . وهكذا فإن هذه التجربة المتميزة كشفت بعمق حقيقة أن التطور الاقتصادي ليس بالضرورة قرين الانتهاكات الأخلاقية والآثار الاجتماعية السلبية التي يجب تحملها من قبل هؤلاء الذي يسعون لتحقيق هذا التطور .

ومع كل هذه الخصائص التي ترافقت مع هذه التجربة التي لا زالت تحظى بالاهتمام والدراسة والتحليل نظرا لعوامل القوة العديدة التي تمتعت بها والتي مكنت اليابان من أن تصبح وخلال عقود قليلة قوة اقتصادية عظيمة ، فإن هناك مآخذ وجوانب سلبية ظهرت في هذه التجربة وبعض هذه المآخذ قد يتفاقم في المستقبل . ويمكن أن نشير لها فيما يأتي :

أولا : من السمات السلبية التي ينتقد عليها اليابانيون هي النزعة العدوانية في المنافسة مع الآخرين ، وهذه النزعة أدت إلى أن يتنافس اليابانيون منافسة حادة في حدودها القصوى التي لم تعد تؤذي المنافسين فقط وإنما تؤذي الشركات اليابانية نفسها . فالشركات اليابانية كما يعترف الياباني كوروساوا ( K.Kurosawa ) تتوسع في أسواق الدول الأخرى بتوريد السلع رخيصة وجودة عالية بطريقة غازية

( Invasive Manner ) وأنشطة التدمير البيئي الأناني وتصدير التلوث[34]. ومن جهة أخرى فإن هذا النهج الياباني في غزو الأسواق أخذ يؤذي الشركات اليابانية التي بالغت فيه . ففي ظل التنوع الأقصى في المنافسة القائمة على الوقت قامت ماتسوشيتا بتقديم ( 220 ) نوعا من التلفزيونات ، وهذا التنوع بقدر ما كان يربك الزبون ويتطلب وقتا أطول منه للاختيار ويستلزم رفوفا طويلة للعرض ، فإنه يستنزف طاقة الشركة في تنويعات لا متناهية خاصة وإن ( 10٪ ) منها فقط كان يباع بشكل جيد ما أضطر الشركة إلى تخفيض عدد الأنواع إلى ( 62 ) نوعا[35].

ثانيا : إن اليابان تواجه بهذا القدر أو ذاك انتهاء ( عصر التقليد ) الذي اعتمدت عليه في الحصول على الأفكار الأولى والحركة الأولى في التطور من الآخرين لتعمل بسرعة أكبر من الآخرين لتحويلها إلى منتجات تضمن لها ميزة تنافسية في مرحلة التطبيق والتطوير . وهذا ما أخذ يضع اليابان أمام حاجة ملحة للدخول في مرحلة تطوير البحوث الأساسية التي تمثل الأساس في خلق وابتكار التكنولوجيات والمجالات الجديدة . والإشارات واضحة في هذا المجال ففي مؤتمر طوكيو الاقتصادي الذي عقد في نيسان (1986) أعلن عن خطة الإنسان العصري الموجهة لتعزيز الأبحاث الأساسية في الذكاء الصناعي والتقنية الطبية والمواد الجديدة ومصادر الطاقة المختلفة ، وهناك أيضا مشروع سيجما الوطني لإنتاج برمجيات ذات عالمية المستوى . كما أن الشركات اليابانية أخذت تفتح مختبرات للبحوث الأساسية من أجل تحقيق حافة المنافسة مع الغرب وخاصة مع الولايات المتحدة في هذا المجال ، وأيضا لمواجهة مشكلة ضعف الإبداع طويلة الأمد في مجال الأبحاث الأساسية في اليابان التي يميزها نقص العلماء ذوي الأفكار الأصلية خلاف لتفوقها بالمهندسين ذوي المهارات التطويرية والإنتاجية[36].

ثالثا : أخيرا من المتوقع أن تكون اليابان أكثر من أي وقت مضى مرشحة لدفع التكاليف الإنسانية لنجاحها الاقتصادي . فإذا كان الثمن الذي دفعته في الفترة

الماضية تمثل في " الموت من فرط العمل " فإن اليابانيين يبدون الآن أكثر ميلا إلى الفـــراغ والاسترخاء . كما أن معدل انفصام العلاقات الزوجية في تصاعد وكذلك أمـــراض الضغط وحالات الإدمان على الكحول والانهيار والانتحار . وفي العمل يتقلص ولاء العاملين واستعدادهم للعمل مدى الحياة في شركة واحدة .

وكـــل هـــذا سيعني بشكل أو بآخر الظهور القوي لمشكلة الأخلاقيات التي على الشـــركات والجهات الحكومية مسؤولية مواجهتها بعد إن انتهت فترة طويلة نسبيا كـــان فـــيها اليابانيون منهمكين في بناء تجربتهم في مواجهة الآخرين وعليهم أن يواجهوا خيارات جديدة للتمتع بما حققوه بالعلاقة مع ظروف جديدة وأجيال جديدة غـــير أجـــيال ما بعد الحرب وذات تطلعات وإهتمامات قد لا تكون مماثلة أو حتى قريبة من تلك الصور النمطية للفرد الياباني المألوفة .

### 4-4- أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية

إن الكـــتابة فـــي موضـــوع الإدارة العربية بشكل عام وأخلاقيات الإدارة بشكل خـــاص لازال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل . ومع أن البعض قد يعترض منهجيا على استخدام المصطلحات والمفاهيم على المستوى العربي كالإدارة العربية وأخلاقـــيات الإدارة العربية على أساس أنه في الممارسة لا يوجد إلا الإدارة على مســـتوى الأقطـــار العربية التي تتسم بالإختلاف والتباين التي قد تبدو للبعض أكبر وأوســـع من التشابه والتماثل فيما بينها . كما أن هذا الاعتراض له أهمية في عدم التســـرع فـــي المعالجة وضرورة عدم القفز على الظروف الخاصة بكل قطر من أقطارنـــا العربـــية ، إلا أن هـــذا الاعتراض لا يمكن أن يكون سببا مانعا للدراسة والبحـــث أولا وللعمل من أجل تطوير المفاهيم والأسس المشتركة للإدارة العربية ثانـــيا . كمـــا أنـــنا نستخدم مصطلحات مثل الإدارة الأمريكية وأخلاقيات الإدارة الأمريكـــية مع علمنا أن الولايات المتحدة تمتد على مساحة أكبر بكثير من مساحة الوطن العربي وفيها من التنوع في القوميات والأقليات والثقافات ما يفوق نظائرها

فـي الوطن العربي ، كما يوجد فيها من المدارس والاتجاهات الإدارية ما يتجاوز بكثير الاختلافات والتنويعات في مفاهيم وأساليب الإدارة في أقطارنا العربية . مع ملاحظـة أن عصـرنا آخذ بالتحول إلى المجموعات الأقاليم الاقتصادية حتى بين القومـيات والكيانات ذات الجذور والأصول المتباينة مع أرث تأريخي من حروب طويلة وقاسية كالمجموعات الأوربية .

كمـا إن أخلاقيات الإدارة العربية تجد في التراث والتاريخ العربي وفي المقدمة منه الإسلام دين العرب المشترك من جهة وظروفهم الحالية التي تتسم بالمستويات المتماثلة والمتقاربة من التطور الاقتصادي والاجتماعي والإداري من جهة أخرى ، عوامل مشتركة شديدة التأثير في معتقدات وقيم المديرين وتصرفاتهم الإدارية . وإن المديريـن العـرب قـد يكونون نفسيا أكثر ميلا إلى تبادل خبراتهم وتجارتهم مع بعضـهم خاصـة مـا يـتعلق بأخلاقيات الإدارة أكثر من تبادل هذه الخبرات مع الـتجارب الأخـرى . وفي هذا المجال بشكل خاص تقوم المنظمة العربية للتنمية الإدارية بدور هام ضمن اهتماماتها ببلورة وتطوير التجربة العربية في الإدارة .

وفـي هـذا السياق من الإهتمام ومن أجل تقديم رؤية أكثر شمولا فإن السؤال الذي نطرحه هو : ما هي ملامح وخصائص الإدارة العربية في تجربتنا المعاصرة؟ وللإجابـة نشـير إلى أن الإدارة العربية لازالت في مرحلة التمثل والبلورة للنظم والمفاهيم والأساليب في إطار بعدين وأكاد أقول مشكلتين هما :

الـبعد الأول : ويتمـثل فـي التقلـيد والنزوع إلى الماضي نحو تجربتنا العربية الإسلامية حيث كان العرب لعدة قرون منذ فجر الإسلام هم الذي يقودون ويطورون ويبـتكرون ويقصدهم الآخرون من أجل التعلم والاستزادة . ورغم أهمية هذا البعد إلا أن مشـكلة الانقطاع على الأقل منذ سقوط بغداد على يد هولاكو عام (1258) حتى عصرنا الحديث أوجد مشكلة حقيقية لا مجال لتجاهلها ببساطة . وإنما لابد من التعامل مع هذا التراث برؤية وطريقة جديدة لازال العرب بحاجة حقيقية لإيجادها

لـــيس فقط لتوظيف هذا التراث في خدمة حاضرهم ، وإنما ــ وهذا هو الأهم لكي يدركـــوا خصائصـــهم المتمـــيزة كمزايا وعناصر قوة في حياة وقيم كل مجموعة حضارية في إطار العلاقة مع الجغرافيا والتأريخ .

لهـــذا فإن التاصيل في هذه الرؤية والتعامل معها بمنظور جديد تتطلب الابتكار والـــتجديد أو علـــى الأقل ما يمكن تسميته بالتأصيل الإبتكاري أو ما يوازي تعبير التقلـــيد الإبـــتكاري حسب تعبير بيتر دراكر . ورغم ما في هذا التبير الأخير من تـــناقض ظاهـــري إلا أنـــه يمكن أن يجمع التقليد أو التأصيل ــ التراث والمنظور الجديد ــ الابتكار .

الـــبعد الثانـــي : ويتمثل في التحديث الذي يقترب لدى الكثيرين من صيغة صعبة القـــبول تتمـــثل بالتغريـــب . حيث أن الإدارة العربية في جانبها الأساسي تبدو في مرحلة تمثل واستغراق في مفاهيم وأساليب نمط الإدارة الغربية . ومع التأكيد على أهمية التفاعل ما بين التجارب كقاعدة فإن هذا لا يلغي حقيقة أن التفاعل على قاعدة التنوع في التجارب هو الدرس المستفاد من التجارب الكثيرة في النصف الثاني من القـــرن العشـــرين ســـواء في التجربة اليابانية أو تجربة النمور الآسيوية والتجربة الصينية وغيرها مما سيظهر في العقود القادمة وبالتأكيد ستكون التجربة العربية من بينها . ولا شك في أن التغريب هو تقليد من نوع آخر أكثر إيذاء لأنه يواجه الفجوة مع الأخرين بطريقة تعقب الآخرين مما يبقي على الفجوة بالاستمرار .

وكمـــا يكـــون التقليد مؤذيا حينما لا يرتبط برؤية وطريقة جديدة للوصول إلى الخصـــائص المتميزة ، كذلك يكون التغريب مؤذيا حينما لا يكون تفاعلا حيا على أســـاس هـــذه الخصائص المتميزة وتعزيزها . الواقع أن الإدارة العربية في إطار هذين البعدين تتجاذبها عوامل عديدة لابد من تشخيصها ليتسنى لهذه الرؤية أن تجد أرضيتها القوية ، وهذه العوامل هي :

أولا : الفترة الاستعمارية التي قامت على المركزية الشديدة : وقد مثلت هذه الفترة تـركة ثقـيلة جعلـت الدولة الوطنية في كل قطر عربي تقوم على هذه المركزية بطـريقة لا يمكن إلا أن تفرز بيروقراطية وأجهزة إدارية ضخمة ومعقدة وتضخم وظيفـي وإتكالية لدى المواطنين في أن تقوم الحكومة بكل شيء . ولعل هذا ما أدى إلـى أن تكـون حتى المبادرة بالمشروعات الجديدة هو من مسؤولية الحكومة التي تقـوم بإصـدار القرارات الخاصة بالتنمية الصناعية وتشجيع الاستثمارات . ولقد ورثـت الشـركات الخاصـة الكثـير مـن أشكال وأساليب الإدارة المركزية من المؤسسـات الحكومية ، خاصة وإن الكثير من هذه الشركات الخاصة قام بتأسيسها أفراد سبق لهم أن عملوا في المؤسسات الحكومية ! .

ثانيا : الموروثات الاجتماعية السلبية : رغم أن التطور الاقتصادي والاجتماعي قد تحقـق في قطاعات كثيرة من مجتمعاتنا العربية ، إلا أن الكثير من القيم والعادات وأنمـاط السلوك السلبية لازالت تسود قطاعات واسعة أيضا من هذه المجتمعات : كالعشـائرية والقبلية والولاءات الضيقة والمحسوبية والمحاباة والوساطات وإستغلال النفوذ السياسي والإقتصادي والاجتماعي أو بسبب الرشوة والفساد[37]..الخ .

ثالـثا : عـدم الاستقرار التشريعي والإداري : أن أغلب أقطارنا العربية تقلبت من حـال إلـى حـال ومن توجه اقتصادي ــ إداري إلى توجه آخر . فمن تأميم إلى الخصخصـة ، ومن مسؤولية الدولة عن التنمية القومية الشاملة إلى مسؤولية عن الصـناعات الإستراتيجية ومن ثم إلى مسؤولية الدولة عن القطاعات التقليدية فقط . ومن السوق الموجهة بضوابط الصارمة إلى السوق المفتوحة والمناطق الحرة . وما ارتـبط بذلـك مـن محاولات تجريبية في الإدارة والتنظيم للوزارات والمؤسسات والشـركات العامـة ، ومن ثم إعادة التنظيم عند تحويلها إلى شركات خاصة وهذه الأخيرة بدورها تواجه تشريعات وقوانين مستمرة تتراوح بين وضع القيود من أجل التنظـيم ورفع القيود من أجل إعادة التنظيم . ولا شك في أن كل هذا يوجد مناخا

قلقـا وغـير مستقرا لا يسمح بالتراكم للخبرات ولا تأصيلها او ترقيتها او الإبتكار فيها .

رابعا : مشكلة الكفاءة : إن السمة الغالبة على الإدارة تتمثل في ضعف الكفاءة حتى ليبدو أن الإدارة العربية أخذت تميل أكثر فأكثر نحو الارتباط بالشركات العالمية من أجل الحصول على الخبرات الإدارية والتنظيمية بنفس الطريقة التي تحصل فيها من هذه الشركات على الآلات والمواد وقطع الغيار . ويمكن أن نشير إلى أنه ليس ثمة شركة عربية واحدة ( سواء كانت شركة عامة أو خاصة ) تظهر ضمن أكبر ألف شركة في العالم التي تظهر في مجلة ( Business Week ) الأمريكية والتي تضم ( 42 ) شركة من الدول النامية[38]. ولقد أشار أحد الكتاب العرب في معرض نقده للإدارة العربية إلى ست مظاهر سلبية نجدها مهمة في الكشف عن أبعاد مشكلة الكفاءة[39]:

- الاهتمام بالجزئيات أكثر من الاهتمام بالكليات .
- تفضيل الإنجاز السريع على التأمل والتخطيط .
- إبتكار عند حدود الفكرة وعدم الربط بالتطبيق .
- النزعة الفردية لا الجماعية .
- التذكر لا التوثيق .
- التفكير في الأزمة لا الفرصة .

ولاشك في إن الكثير من هذه الأبعاد وأبعاد أخرى تصح على الإدارة العربية وعقلها الإداري إلى أننا نرى أن جميع هذه الأبعاد هي تجليّات لضعف أو نقص في المدير ـ العقل الأستراتيجي العربي الذي يستطيع أن يقدم الرؤية الإستراتيجية الفعالة والقابلة للتطبيق سواء على مستوى الإدارة العربية ، أو على مستوى الإدارة في القطر الواحد ، أو على مستوى قطاع من القطاعات أو على مستوى الشركة في هذا القطاع أو ذلك وبما يحقق الإستفادة من الإمكانات المتاحة في البيئة والسوق

العربية وتوجيهها وفق هذه الرؤية المتقدمة نحو الأهداف المشتركة للتجربة العربية في الإدارة .

ولابد من التأكيد على أن الإنجازات العظيمة كالتي تحتاجها الإدارة العربية لابد لهـا مـن قـوة عظـيمة نجدها في طرحنا هذا في المدير ــ العقل الأستراتيجي ( Strategic Manager-Mind ) الـذي يجسـد الـرؤية والنموذج في ظروفنا الحالية. لأننا نعتقد أن الإدارة العربية تمتلك في إمكانات وتجارب أقطارنا المختلفة كـل مقومات التجربة الخلاقة التي لابد من العامل ــ المحرك الحقيقي القادر على جمع وتوجيه هذه المقومات نحو الأهداف الصحيحة سواء على مستوى الشركة أو القطاع أو القطر أو المجموع العربي . مؤكدين حاجة كل تجربة كبيرة إلى عاملها ــ المحرك . ولنتذكر الحاجة إلى العامل ــ المحرك في النموذج البروسي في عام 1870 الـذي سـرعان مـا قامت به هيئة الأركان البروسية التي أنجزت الوحدة الألمانـية . والعـامل ــ المحرك في الأعجوبة اليابانية ( Japanese Miracle ) الـذي مثلـته وزارة الـتجارة الدولـية والصـناعة ( MITI ) التـي لعبـت في النموذج الياباني نفس دور هيئة الأركان في النموذج البروسي كما كشف ذلك تشالمرز جونسون ( C.Johnson ) في دراسته التي حملت عنوانا معبرا ( وزارة التجارة الدولية والصناعة والأعجوبة اليابانية )[(40)].

ومن المؤكد أننا لا نعني بالمدير - العقل الأستراتيجي هو هذا المدير أو ذاك في هذه الشركة أو تلك وإنما هو جميع هؤلاء الأفراد اللامعين في كل الأقطار العربية وشـركاتنا الـذي يضعون أيديهم بحرص على أهدافنا وعيونهم المفتوحة من أجل إنضاج رؤية وتجربة عربية في مجال الإدارة للنهوض بمسؤوليات عظيمة في هذه الظـروف الصـعبة مـن المنافسة والبحث عن المزايا حتى في آخر حبة قمح في الصندوق .

إن المدير العقل الأستراتيجي في رؤياه الفعالة والقابلة للتطبيق لابد أن يراعي ثلاثة جوانب أساسية :

أولا : الخصـــائص العربية المتميّزة : وهذه الخصائص هي مخزون القيم والمزايا فـــي الشخصـــية والبيـــئة العربية التي يجب امتلاك القدرة على فهم هذا المخزون وتوظيفه ليكون ميزة تنافسية حقيقية في الإدارة العربية وفي المنافسة مع التجارب الأخرى في ظل العولمة الآتية لا محالة إلى كل الأسواق والمناطق .

ثانيا : اعتماد الرؤية الإستراتيجية على تحقيق الكفاءة في العوامل الصعبة المشتركة في التجارب المختلفة سواء بالتدريج أو بالوثبات . إن الهياكل المرنة والنظم الأكفأ والتكنولوجيا الأحدث عوامل متاحة في قسمها الأكبر للجميع في ظل تعدد التجارب المـــتقدمة . ويجـــب أن نلاحظ أن سوق هذه العوامل الصلبة تتضاءل فيه إمكانات الإحـــتكار وتكاد الشركات العالمية سواء كانت أمريكية أو يابانية أو أوربية تتماثل فـــي الهياكل والنظم والتكنولوجيا ، في حين أن عوامل التفوق أصبحت تتركز في مجـــال البحث والتطوير وبشكل خاص في الإبتكار ( Innovation ) . وان كانت الـــتجربة اليابانـــية وتجـــربة النمو الأسيوية كشفت عن إمكانات كبيرة في مواجهة الإبـــتكارات التي تتم هناك من خلال الإستيعاب السريع لأية إبتكارات جديدة يمكن أن تحـــدث فـــي مكان . ولقد أدت هذه التجارب في هذا المجال إلى الإهتمام بفكرة التعلم من الآخرين وخاصة من المنافسين والى إيجاد عقبة (لم يخترع هنا : NIH ) بعد أن أصبح الإبتكار في مكان مصدرا لمنتجات في مكان أيضا . لتظل المزايا تأتي من العوامل الأخرى وفي مقدمتها العوامل الناعمة .

ثالـــثا : اعـــتماد الرؤية الإستراتيجية على تحقيق التميّز في العوامل الناعمة التي تختلف من تجربة لأخرى ، وفي هذه العوامل نجد أن المجتمعات العربية ذات مزايا قوية يمكن توظيفها بفاعلية . فالقيم والأخلاقيات والالتزام بالكلمة وحفظ الماء الوجه

وغــيرها الكثير مما يمثل العوامل الناعمة قادرة على إيجاد وتكوين أسس إقتصاد وإدارة الثقة في التجربة العربية .

وفــي إطــار ذلــك يمكــن أن نتحدث عن ملامح وخصائص أخلاقيات الإدارة ومجالات تطورها في التجربة العربية بإيجاز من خلال ما يأتي :

أولا : أن الإسلام هو مصدر أساسي لأخلاقيات الإدارة في التجربة العربية ، وهو يقــدم أساســا أخلاقــيا قويا في الأمر المعروف والنهي عن المنكر بكل أشكالهما وصورهما التي تعني مصلحة المجتمع وأطراف المصلحة الأخرى .

أن القــرآن والسنة كما يفترض في حياة العرب المسلمين هما المدونة الأخلاقية لشــركاتنا ، وإن كانت السنة هي جزء من هذه المدونة مضاف إليها برامج تدريب عملية من أجل توضيح المبادئ الأخلاقية للقرآن عبر أقوال وأفعــــال النبي محمد ( ص ) ونمط حياته .

إن الإســلام شــأنه شأن الأديان السماوية الأخرى يتطلب الربط العضوي بين مطالــب الدنيا ومطالب الآخرة . ومطالب الدنيا هي أقرب إلى المادة وبالتالي إلى الأعمــال والعمارة وتعظيم الثروة بناء زينتها بالمال والبنين وكل ما يبقي الإنسان على الأرض . في حين أن مطالب الآخرة هي أقرب إلى الروح وبالتالي هي أقرب إلــى الإيمــان الذي يتجه إلى السماء ومن كلا الخيارين الأساسيين يتكون المزيج الفــريد للإيمان الإسلامي في التوجيه القرآني ( وابتغي فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا ) ( الآية 77 سورة القصص ) وفي قــول الإمام علي ( كرم الله وجهه ) (إعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا).

*** المسجد والسوق**

إن غايـــة الأعمـــال هـــي السوق الذي يموج بكل ما هو تجاري ومالي وصـــراعات وتضـــارب مصالح . وفي الإسلام فإن المسجد هو ( السوق العـــبادي ) الذي يعيد تهدئة السوق ونوازعه المادية وإثرائه بالقيم الروحية والأخلاقـــية . لهـــذا لابـــد مـــن فهم المسجد في إطار أخلاقي لأغراض أخلاقـــيات الإدارة . حيـــث أن المسجد بشعائر الصلوات الخمس وبشكل خاص صلاة الجمعة ( التي يشارك فيها المسلمون بأعداد غفيرة ) ، تمثل إعادة تأهيل روحي – أخلاقي ، عالي التأثير وبشكل دوري مما يعظّم من كفـــاءة التأثـــير لصالح الأخلاقيات . لهذا ففي حياتنا العربية الإسلامية لا معادل فعال للسوق وقوته الا المسجد وعبادته .

إن أخلاقـــيات الإدارة الإسلامية ذات بعدين أساسيين الأول : أنها تتمحور حول الإيمان بالدرجة الأولى وهذا ما يتمثل بالنوايا عند العمل : هل هي لوجه الله أم لا ، هـــل هي لوجه الخير أم الشر ، وهل هي من أجل الحق أم الباطل . وهذا ما يعبر عنه الحديث الشريف ( إنما الأعمال بالنيات ) .

والثانـــي : أنها تتطلع إلى النتائج أيضا ، وهذا ما يعبر عنه بأجر المجتهد الذي له أجران إن أصاب ( أي حقق النتيجة الأفضل ) وله أجر إذا أخطأ (النتيجة السلبية ). لهذا فإن التمييز بين هذين البعدين رغم التداخل بينهما لابد من إن نجده في الآخرة ( الـــبعد الأول ) والدنـــيا ( البعد الثاني ) . وأن مسؤولية الإنسان تكمن في الاثنين علـــى الأقـــل من أجل إعطاء البعد الغائي للخلق . وإذا كان البعد الأول يتطلب أن يكـــون العمـــل ذا بعـــد روحي ، فإن الثاني يتطلب أن يكون ذا بعد أخلاقي يرتبط بإغـــناء حياة الأفراد وإثراء رفاه المجتمع . وفي هذا البعد الأخير تبرز قيم العمل التـــي تثري الحياة الفردية و الاجتماعية . وفي مسح أجري في ثلاثة دول إسلامية هـــي الســـعودية والإمـــارات و الكويت ، تم تحديد عبارات حول أخلاقيات العمل

الإسلامي مع سلم درجات ليكرت الخماسية ، وكانت الإجابات كما مبين في الجدول رقم ( 4-1 ) .

الجدول رقم ( 4-1 ) : متوسطات أخلاقيات العمل الإسلامي في السعودية ، الإمارات ، والكويت

| | قيم العمل | السعودية (N=117) | الإمارات (N=163) | الكويت (N=762) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الكسل رذيلة | 4.66 | 4.53 | 4.57 |
| 2 | إتقان العمل فضيلة | 4.62 | 4.66 | 4.72 |
| 3 | منافع العمل الطيب للفرد والآخرين | 4.57 | 4.59 | 4.74 |
| 4 | العدل ورحابة الصدر في العمل شروط ضرورية لرفاه المجتمع | 4.59 | 4.60 | 4.57 |
| 5 | الإنتاج بأكثر من الكفاف الذي يفي بالحاجات الشخصية يساهم في رفاه المجتمع | 3.71 | 4.23 | 4.62 |
| 6 | المرء يجب أن ينجز العمل بأفضل ما لديه من مقدرة | 4.7 | 4.68 | 4.72 |
| 7 | العمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لإثراء النمو الشخصي و العلاقات الاجتماعية | 3.97 | 4.01 | 4.15 |
| 8 | الحياة ليس لها معنى بدون العمل | 4.47 | 4.54 | 4.46 |
| 9 | وقت فراغ أكبر جيد من أجل المجتمع | 3.08 | 2.76 | 2.48 |
| 10 | العلاقات الإنسانية في المنظمات يجب أن يتم دعمها وتشجيعها | 3.89 | 4.00 | 4.64 |
| 11 | العمل يمكن الإنسان من السيطرة على الطبيعة | 4.06 | 4.18 | 4.17 |
| 12 | العمل الخلاق مصدر للسعادة والانجاز | 4.60 | 4.60 | 4.70 |
| 13 | أي شخص يعمل فأنه على الأرجح يتقدم في الحياة | 3.92 | 4.14 | 4.01 |
| 14 | أن العمل يمنح المرء فرصة أن يكون مستقلا | 4.35 | 4.45 | 4.48 |
| 15 | الشخص الناجح هو الذي يلتزم بمواعيد العمل | 4.17 | 4.43 | 4.26 |
| 16 | إن المرء يجب أن يعمل على الدوام بجد للإيفاء بمسؤولياته | 4.25 | 4.44 | 4.51 |
| 17 | أن قيمة العمل تشتق من النوايا وليس من النتائج | 3.16 | 3.65 | 3.77 |

إن تجـربة الإدارة الإسلامية ومنذ البدء كانت تقوم على أسس أخلاقية في نظام الحسـبة الـذي هـو نظام الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجالات العمل والنشـاطات المخـتلفة . وواجـباتها مـثل : الموازيـن والمكاييل ، المزروعات ، المعدودات ، المفاسد في الصناعة ، الأثرية ، السياحة ، الأسعار[41]. ومع ذلك فأن الفـترات التاريخـية التـي مـر بها العرب منذ قرون عديدة وصولا إلى المرحلة الاستعمارية وما أعقبها ، عملت بشكل متراكم على خلق هوة واضحة بين الإسلام كقـيم والمسلمين كسلوك ، بين الإسلام كحالة أخلاقية مثالية نؤمن بها ونتطلع إليها والمسلمين كحالة واقعية ابتعدت بهذا القدر أو ذلك عن نموذجها المثالي تحت وطأة الظـروف الحالـية وتحديـات التجارب الإدارية المتقدمة الأخرى التي تسعى إلى فـرض نماذجها الخاصة في الممارسة الإدارية . وفي العمل اليومي للمديرين فإن الالـتزام الأخلاقـي ( وكذلـك الانتهاكات الأخلاقية ) في القرارات والممارسات الإدارية قدر علاقتها بالإسلام ، يمكن النظر إليه من جانبين أساسيين هما :

أ – الإيمان بالقواعد الأخلاقية التي جاء بها الإسلام حيث الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، المدير قدوة أخلاقية وراع مسؤول ، والتقوى والصلاح إلى أخر ما يوصي به الإسلام . وهذا الجانب وثيق الصلة بالنوايا وداخل الإنسان وبالتكوين والذهني للفرد ــ المدير .

ب – مـدى الانسجام بين ما يؤمن به المديرون من القواعد الأخلاقية التي مصدرها الإسـلام وسلوكه الإداري . فعندما يقوم المدير بالعمل في شركته فلا بدان يكون هـذا العمل وفقا لما يؤمن به وهذا هو الأصعب لأنهم في هذه الحالة سيواجهون بيئة الأعمال ومعايير الربح والمنافسين وضغوطهم والسوق ومتغيراته والحركة السريعة في الإدارة والعمل إضافة إلى المنافسين الإقليميين والدوليين الذين قد لا يعملـون وفـق نفـس المبادئ وما تتطلبه من التزامات أخلاقية مكلفة في أكثر الأحـيان . والواقـع أن هـذه المجال هو الذي يمثل التحدي الأخلاقي الأصعب

والأخطــر في أخلاقيات الإدارة العربية بالعلاقة مع مصدرها الأساسي الإسلام ، ممــا يتطلب جهدا علميا وخلاقا من المديرين من أجل التعامل مع هذه التحديات بشــكل أفضــل . ولابــد من تأكيد على أن الإبتكار لا يمكن أن يقف عند بوابة التكنولوجــيا والعوامل المادية ، وإنما هو يمتد أيضا العوامل الناعمة فيما يمكن تســميته بالإبتكار الإجتماعي . ولا شك في أن المدير – العقل الإستراتيجي الذي يجــد فــي العوامل الناعمة ميزته الطويلة المدى لا بد أن يجد أن من مسؤوليته يضــطلع بهــذا الــدور من أجل الإنسجام بين الأهداف والأخلاقيات . ولما كان الإســلام هو الذخيرة الأخلاقية الحية والمتجددة في حياتنا العربية فأنه يمكن أن يقــدم المصــدر الأخلاقي الأساسي في أية محاولة جدية لصياغة مدونة أخلاقية لــلإدارة العربــية وكذلــك في أية محاولة لخلق وتدعيم اتجاهات قوية نحو قيم وقواعد الإدارة والعمل الأخلاقية في شركاتنا العربية .

ثانــيا : إن الإدارة العربــية من الناحية العملية في الشركات العربية لا زالت تمر بمــرحلة أولوية الكفاءة على أخلاقيات الإدارة . فالشركات العربية كما يبدو جليا لا زالت مشغولة بتحقيق الكفاءة لأن السمــة الأكثر بــروزا في هذه الشركات ( وكذلــك فــي المؤسسات الحكومية ) هو تدني مستوى الكفاءة بما لا يقارن مع التجارب المتقدمة في الدول الصناعية التقليدية والجديدة ( في جنوب شرق آسيا ) وكذلك التجارب الأخذة في التطور السريع كالصين والمكسيك والبرازيل . ومن الضــروري ملاحظة أن أخلاقيات الإدارة في التجارب المتقدمة التي عرضنا لها كانــت ترتكــز علــى مشكلة التعارض بين المصالح والأخلاقيات ، بين الكفاءة الاقتصــادية والاعتــبارات الأخلاقية . وإن تركيز هذه التجارب في ظل تعظيم الربح على الكفاءة إلى أقصى الحدود ساهم في خلق مشكلة أخلاقيات الإدارة . إلا أخلاقــيات الإدارة في التجربة العربية تواجه مشكلة أخرى تتمثل في التخلف أو الضعف الإداري وشيوع القيم السلبية والمعوقة والفاسدة التي تعكس هذا التخلف

مما يعطي الكفاءة حتى بمفهوم الضيق معنى إيجابيا نسبيا من الناحية الأخلاقية ، لأن التأكيد على الكفاءة في مواجهة التخلف الإداري وصورة وقيمه في والمحاباة والفساد الإداري ( Administrative Corruption ) سيعطي ضمنا التأكيد على الجدارة في الإدارة والعمل والعدالة في توليهما والفصل الرشيد بين مصالح الشركة ومصالح الأفراد لتكون الشركات في وضع أفضل من حيث حماية مواردها وفي وضع أفضل من أجل المساهمة في حماية وتطوير مجتمعها ( مصلحة المجتمع بقدر معين ) مقارنة بالمحسوبية والمحاباة وإساءة الإستخدام النفوذ والسلطة الإدارية ( مصلحة فردية أو فئوية ) .ويمكن أ ن نؤكد على أنه من الناحية النسبية ( ونؤكد على النسبية ) يكون الخلل الأخلاقي في حالة أولوية الكفاءة ( كالذي نجده في التجارب المتقدمة ) عند عدم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية أقل ضررا من حالة عدم الكفاءة في التخلف الإداري وصوره وقيمه الخاصّة . وذلك لأن الحالة الأولى تكون المشكلة الأخلاقية مشكلة أفراد في ظل سلطة قوية للقانون ( كصورة من صور الكفاءة ) ، أما في الحالة الثانية فإنها ستكون مشكلة بيئة وجماعات في ظل قانون لا زال نفوذ الأفراد وعلاقتهم تؤثر فيه بهذه الدرجة أو ذاك في كل قطر . ومع ذلك فإن المدير – العقل الأستراتيجي لا بد أن يلاحظ ببساطة أن المطلوب هو الموازنة ما بين الكفاءة والأخلاقيات ما دام المخزون الأخلاقي متاحا وقابلا للتطوير والإستخدام في العمل والإدارة .

ثالثا : انسجاما مع تحليلنا في الفقرة السابقة فإن القانون ( بوصفه الحد الأدنى الأخلاقي ) كان ولا يزال يمثل المنحنى الأخلاقي البارز الذي يوجّه القرارات والممارسات الإدارية في شركاتنا العربية . والواقع في ظروف التخلف الإداري بصوره وقيمه ، فإن توسع دائرة القانون يمثل ضرورة أخلاقية وأولوية الامتثال له يمثل ضرورة أخلاقية . فالقانون في هذه الحالة يمثل مرتكزا إداريا قويا ( من حيث الكفاءة ) وإنسانيا ( من حيث الأخلاقيات ) في مواجهة التخلف الإداري

وصـــوره وقيمه السلبية في المحسوبية والمحاباة والفساد . فالإدارة الأخلاقية في هـذه الحالـــة هي الإدارة القائمة على المساءلة وإن القانون هو الأكثر قدرة على فــرض هــذه المســاءلة بموضــوعية وعدالة وشمول في حين أن الإدارة غير الأخلاقية هي نقيض للإدارة المسؤولة القائمة على المساءلة(42).

رابعــا : إن أخلاقــيات الإدارة في التجربة العربية لا زالت لم تنل الاهتمام الكافي ، وممــا يكشــف ضغط الاهتمام بأخلاقيات الإدارة هو أن هذا الموضوع لا يمتلك أدبياته ومؤلفاته العربية الكثيرة ، وليس هناك كليات أو معاهد متخصصة فيه ، كما لا توجــد دوريات خاصة بأخلاقيات الإدارة . وإن كليات الإدارة لا زالت بعيدة عــن فــتح دراســات متخصصــة أو تدريسها كمادة متخصصة مع قلة البحوث والدراســات المنشــورة فــي دورياتنا العلمية . ناهيك عن عدم اهتمام جمعياتنا الإدارية وشركاتنا العربية بإصدارة مدونة أخلاقية للتعبير عن رؤيتها والتزاماتها الأخلاقية حيال الأطراف من ذوي العلاقة والمصلحة بها وحيال المجتمع . وهذا نقــص واضح يتطلب وقفه من جميع المعنيين بذلك في الكليات والمعاهد أو في الجمعيات الإدارية أو الشركات العربية .

خامسا : قيم وقواعد العمل في الإدارة العربية : إن هذه القيم والقواعد تختلف بقدر أو بآخــر من مجتمع لآخر ، وهي بهذا المعنى تحمل شيئا من الخصوصية في كل بلد حسب ظروفه وتكونه التاريخي . أي أن هذه القيم والقواعد لا يمكن النظر إلــيها بوصــفها رؤية آنية لاتخاذ القرار وتصريف الأعمال في ظروف معينة ، وإنما هي تمتلك جذورا في ظروف البلد التاريخية وشخصيته القومية التي تشكلت عبر المراحل التاريخية .

ولعل هذا يفسر مثلا لماذا اليابانيون يركزون على الثقة والعلاقات الاجتماعية في تعاملاتهم مع العاملين والموردين والموزعين والزبائن في حين أن الأمريكيين يركزون على القانون والعلاقات الإدارية والرسميــة وعلى العقـــــود القانونية

( Legal Contracts ) فـــي هذه التعاملات ، كما يفسر لماذا اليابانيون يميلون إلـــى المســـؤولية الجماعـــية والعمل كجماعة الذي يعتبرونه أساس النضوج في الشخصـــية في حين أن الأمريكيين يميلون إلى المسؤولية الفردية والعمل الفردي المستقل الذي يعتبرونه هو الأساس في نضوج الشخصية .

إن هذه الاختلافات في البيئة وعواملها المختلفة يخلق الاستجابة المختلفة أيضا فـــي قـــيم وقواعد العمل الإداري وقد يكون مناسبا أن نتقدم مقارنة من خلال مثال معيـــن لتوضـــيح هذا الاختلاف . فمثلا في عملية الشراء التي يقوم بها الفرد ، ترى كـــيف يفكر بها الفرد الأمريكي والياباني والصيني وأخيرا الفرد العربي ، والإجابة هي كالآتي :

الأمريكي يقول : اشتر بسرعة لكي لا تضيع الصفقة .

اليابانـــي يقـــول : كن الثاني في الشراء لأن الأول يقدم الدرس فإذا كان جيدا فأنت ستشتري الجيد ، وإذا كان سيئا فأنت تعرف ما عليك فعله .

الصيني يقول : لا تقم بالشراء أبدا ما لم تقارن ثلاثة معارض .

العربي يقول : سأشتري إذا أنت اشتريت .

وفي هذا السياق نشير إلى المحاورة التي ذكرها محمد سيد أحمد مع مستشرق يابانـــي مختص بشؤون العالم العربي في جامعة طوكيو حيث قال له : لقد بدأنا ــ نحـــن في مصر وأنتم في اليابان – عملية التحديث في الوقت نفسه تقريبا ، وربما بدأنـــا نحـــن في عهد محمد علي قبلكم أي قبل عهد ميجي في اليابان ببضعة عقود ومـــع ذلك أنجزتم ما أنجزتم وأصبحتم في مقدمة دول العالم ، ونحن مازلنا نعاني صـــعوبة التوصـــل إلى مرحلة القلاع ..لماذا ؟ . فأجاب المستشرق الياباني ( لو أخـــذت خمســـة مصريين وخمسة يابانيين ، وقيمت عمل كل واحد منهم على حدة فســـوف تجد أن المصري الفرد يتفوق على الياباني الفرد بشكل ملحوظ . ولكن إذا أخذت فريقا من خمسة يابانيين وفريقا من خمسة مصريين ، فسوف تجد أن الفريق

الياباني قادر على أن يتفوق على الفريق المصري تفوقا هائلا ، ذلك أن اليابانيين عندما يعملون معا يتقنون العمل الجماعي . أما المصريون فإن كلا منهم سوف يجنح على إعاقة الآخر وأبطال مفعول عمله وتكون المصلحة النهائية مخيبة للآمال[43] وأخيرا فإن الجدول رقم ( 4-2 ) يقدم محاولة للمقارنة بين خصائص وقيم الإدارة في ثلاث تجارب هي التجربة الأمريكية واليابانية والعربية ، حاولنا من خلالها إعطاء فكرة عما تتميز بها هذه التجارب ، مع تأكيدنا على أن ما ورد عن التجربة العربية عبارة عن انطباعات معايشة وتجربة شخصية مع الاستعانة في صياغة الفقرات باستبيان استطلع آراء عدد من المديرين والأساتذة المختصين .

الجدول رقم ( 4-2 ) خصائص وقيم الإدارة في التجارب الأمريكية واليابانية والعربية

| المجالات | الإدارة الأمريكية | الإدارة اليابانية | الإدارة العربية |
|---|---|---|---|
| 1- المسؤولية | - فردية ، الفردية مقابل الجماعة سمة النضوج . | - جماعية ، الفرد عضو في الجماعة سمة النضوج . | - فردية حتى مع وجود هيئة للإدارة الجماعية . |
| 2- القرارات | - ذات توجه قصير الأمد، مشاركة عدد أقل من الأفراد . | - ذات توجه طويل الأمد ، مشاركة عدد أكبر من الأفراد . | - مركزية ذات توجه آني ، قصيرة الأمد . |
| 4- الأفراد | - الأفراد أحد الأصول الذي يمثل الحلقة الأضعف . | - الأفراد هم أصول الشركة الأكثر أهمية . | - عناصر قابلة للاستغناء والاستبدال بسهولة. |
| 4- الاتجاه | - تكنولوجيا المركز،النظام الإنتاجي أولا . | - إنساني المركز ، الزبون أولا . | - السلطة أولا . |
| 5- القيم السائدة | - القيم المادية ( تعظيم الربح ). | - القيم المادية وغيرها ( الربح واعتبارات مهمة أخرى ). | - المعايير والقيم التقاتية . |
| 6- طبيعة المنافسة | - المنافسة الحادة صراع ، وصراع مصدرالتطور، التنافس الفردي . | - المنافسة ضد المنافسين، والتعاون داخل الشركة مصدر التطور، التنافس الجماعي. | - التعاون والصراع داخل الشركة هما مصدر التطور، التنافس على السلطة . |
| 7-المنطق | - إذا لم يكن صادق فإنه كاذب (منطق أرسطو) | - إذا لم يكن صادقا فقد لا يكون كاذبا(التعايش مع اللون الرمادي ). | - الأبيض أبيض في كل الحالات والأسود أسود في كل الحالات . |
| 8-المكافأة | - تحسّن الفوارق الجوهرية في الأجور . | - تحسّن المكانة في الجماعة. | - شخصية ، تعظيم الفوارق . |
| 9-العقوبة | - تقوم على تثبيت اللوم . | - تقوم على المحافظة على ماء الوجه. | - شخصية، بالغة الأثر، طويلة الأمد . |
| 10-المدير | - قدوة في النجاح/الربح للشركة. | - قدوة في النجاح/الشرف للشركة . | - القدوة في كل شيء،إنه الكل في الكل . |

* الجدول من إعداد المؤلف . اعتمد في إعداد خصائص وقيم الإدارة الأمريكية واليابانية على مصادر عديدة . أما خصائص وقيم الإدارة العربية فاعتمد على استبيان وزع على مجموعة من المديرين وأعضاء هيئة تدريس مختصين بالإدارة .

* المصادر

1. ديـــن آلـــن فوســـتر (1997) : المســـاومة عبر الحدود ، ترجمة د. نيفين غراب ، الدارالدولية للنشر والتوزيع ،القاهرة ، ص ص 124-125 .
2. K.Kurosawa: Roles of The Leader's Moral Code and Japanized Confucianism In Productivity Improvement In Japan. Cited In Proceeding of The Seventh Productivity Congress. Malaysia 1990.p6.
3. R.Yan: To Reach China's Consumers, Adapt To Guo Qing, Vol.(72), No.(5) Sep-Oct, 1994, pp66-74.
4. R.Iwata (1982) : Japanese-Style Management : Its Foundations and Prospects, Asian Productivity Organization, Tokyo, p9.
5. Quated from: S.Ogilvy, The Economics of Trust, HBR.Vol(73), No.(6), Nov-Dec.1995.pp46-7.
6. S.W.Gellerman: Why Good Managers Make Bad Ethical Choices, HBR, Vol. (64), No.(4), July-August, 1986, pp85-90.
7. و.جاك دنكان (1991):أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ص52-4
8. R.M.Fulmer (1978): The New Management, Macmillan Publishing Co. New York, pp439, CF. Post.
9. R.M.Kanter, The Case Against Cowboy Management, Management Review, Vol. (76), Feb 1987, pp19-21.
10. نقلا من : و.جاك دنكان ، مصدر سابق ، ص 296.
11. R.Kreitner(1989): Management, Houghton Mifflin Co. Boston. pp742-4.
12. ريتشـــارد ب. باســـكال و أ. اثوس (1986) : فن الإدارة اليابانية ، ترجمة محمد حسن يس ، معهد الإدارة العامة. الرياض ، ص ص 306 و 12-13.
13. آلان جـــيمس فوكـــس : اللحـــاق بموجة الإجرام القادمة ، مجلة العلوم الصادرة عن مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، العدد 10، تشرين أول 1996. ص ص 60 -61 و 68.
14. إدوارد ليـــتواك (1995) : انهيار الحلم الأمريكي ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، سرت ، صص312 و 317.

15. ولــيم ج.أوشي (1985) :النموذج الياباني في الإدارة : نظرية Z ،ترجمة حسن محمد يس ، معهد الإدارة العامة . الرياض، ص 180.

16. Quoted from,A.Stark, What's The Matter With Business Ethics? HBR, Vol.(71), No.(4), May-June: 1993. p40.

17. C.Byron, How Japan Dose It? Time Magazine. 30 March, 1981, pp55-6.

18. تــوم فورســتر(1989) : مجتمع التقنية العالية ، ترجمة د.كامل عبد العزيز . مركز الكتب الأردني ، عمان ، ص104.

19. إدوارد ليتواك ، مصدر سابق ، ص ص 161 و 217.

20. Adapted from: S.Ogilvy, op. cit. PP46-7

21. أنظر في هذا المجال:

- د. علــي السلمي و د. ل. نهرت (بلا. ت) : سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، مكتبة غريب، القاهرة. ص ص 310-330.
- د.عـبد السلام أبو قحف(1989 ) : سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في الشركات الصناعية والتجارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية ،. ص 435 وما بعدها .

K.Kurosawa, op cit. pp3-6.

22. بيــتر ف.دراكــر(1995) : الإدارة للمستقبل : التسعينات وما بعدها ، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 294.

23. بيــتر ف. دراكر(1988) : التجديد والمقاولة : ممارسات ومبادئ : ترجمة د.حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني ، عمان ، ص 216.

24. تــوم بيــترز(1995) : ثورة في عالم الإدارة : ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، الجزء الأول ، ص 30.

25. M.Treacy and Fred Wiersema: Customer Intimacy and Other Value Disciplines, HBR, Vol.(71), No.(1), Jan-Feb, 1993, pp84-93.

26. بيتر ف. دراكر : التجديد والمقاولة ، مصدر سابق . ص 221.

27. مــيري هوايــت(1991) : التربــية والتحدي: التجربة اليابانية ، عرض وتعليق سعد مرسي أحمد وكوثر حسين ، عالم الكتب. القاهرة ، ص 30.

28. د.علي السلمي و د.ل.نهرت ، مصدر سابق، ص ص 322-4.

29. B.Tregoe(1988) : Productivity in America , in : J.H.Donnelly, Jr., et al., (Editors), Prospective on Management, Universal Book Stall, New Delhi, p23.

30. ريتشارد . ب باسكال و أ.اثوس ، مصدر سابق ، ص161.

31. إدوارد ليتواك، مصدر سابق ، ص ص43 و 46.

32. S.C.Wheelwright, Japan where Operations Really Are Strategic, HBR, Vol.(59), No.(4), July-August. 1981. PP67-74.

33. ريتشارد ب. باسكال و أ أثوس ، مصدر سابق ، ص 172.

34. K.Kurosawa, op cit,p14.

35. G.Stalk and A.M.Webber,op cit,pp93-102.

36. توم فوريستر ، مصدر سابق ، ص ص 428-429.

37. د. نـواف كنعان (1995) : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ص ص 456-459 .

38. Business Week: The Business Week Global 1000, 11, July, 1994, pp72-89.

39. د.عبد الرحمن توفيق : مواجهة مع العقـل العربـي ، مجلـة العربـي ، الـكويت ، العدد 435 ، فبراير1995 ، ص ص 56-60 .

40. Chalmers Johnson (1982) : MITI and The Japanese Miracle : The Growth Of Industrial Policy 1925-1975, Stanford University Press.

41. د.خـالد ظاهـر ود.حسـن مصطفى طبرة (1997) : نظام الحسبـة ، دار المسيـرة للنشـر والتوزيع والطباعة ،عمان ، ص 85.

42. دائـرة الـتعاون الفني للتنمية وغيرها(1994) : الفساد في الحكومة ، ترجمة د.نادر أحمد أبو شيخة، الشركة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ص 80 .

43. محمد سيد أحمد : الثقة : فضيلة اجتماعية منشئة لليسر، مجلة المستقبل العربي، العدد 208، حزيران 1996، ص169.

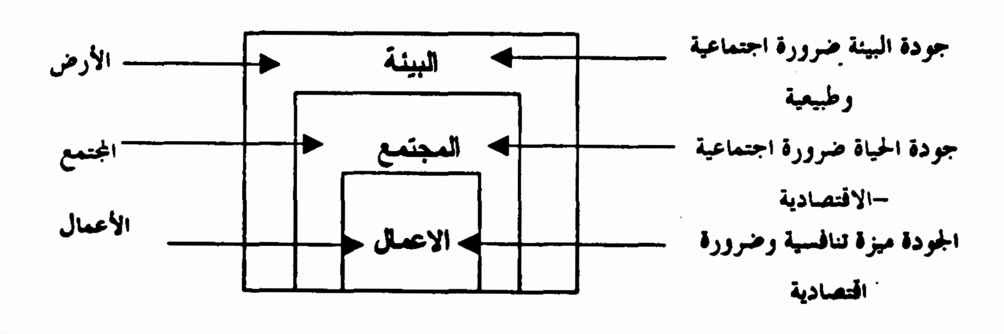
# الفصل الخامس

# المسؤولية البيئية وأخلاقيات الإدارة

## 5-1- المدخل

الأعمال والبيئة هل العلاقة بينهما هي علاقة تكامل أم علاقة تعارض ؟ وكما كانـــت المسؤولية الاجتماعية قبل عقود تدق دقا قويا على أبواب الأعمال من أجل الاضـــطلاع بمســـؤولياتها حيال العاملين أولا ومن ثم الأطراف الأخرى كالزبائن والموردين والموزعين والمنافسين والجماعات المحلية والمجتمع الأكبر ، كذلك الحال مع المسؤولية البيئية منذ عقد السبعينات في الكتابات الأكاديمية وفي الثمانينات مع الحـــركات البيئية وفي أواخر هذا العقد مع الحركة الخضراء ، أخذت تدق دقا قويا علـــى أبواب الأعمال وأبواب المجتمع كله من أجل اضطلاع الأعمال بمسؤولياتها حـــيال البيـــئة التـــي هي الإطار الأكبر للبقاء والعيش والتطور سواء للأعمال أو المجتمع ككل . والشكل ( 5 -1 ) يوضح هذا الإطار الأكبر.

الشكل رقم (5-1) : البيئة هى الإطار الأكبر




وكالعـــادة فإن الأعمال ( أو شركات الأعمال ) التي ظلت تقاتل حتى آخر خندق قبل الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية بعد أن أدركت أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكـــون ذات تأثير إيجابي على أعمالها وكفاءتها في إنجاز هذه الأعمال . كذلك الحـــال مـــع هذه الشركات في الوقت الحاضر حيث لازال البعض منها يقاتل حتى آخـــر جولـــة ممكـــنة قبل الاعتراف الكامل بالمسؤولية البيئية وبعد أن يدرك هذا

الـــبعض أن المسؤولية البيئية ذات تأثير إيجابي على أعمال الشركات في المشاعر الودية للزبائن والمجتمع حيال الشركات الودية بيئيا وعلى كفاءتها . خاصة بعد أن انبثقت تجارب كثيرة ومنها التجربة الرائدة لشركة ( M5 ) الأمريكية في برنامجها البيئي المبكر الذي أطلقته عام 1975 تحت عنوان (أن منع التلوث يعطي مردودا) والـــذي أكدت فيه التزامها باحترام البيئة الاجتماعية والطبيعية . ولتحقق من وراء ذلـــك وخلال ( 17 ) سنة حتى عام 1992 تخفيضا بالتلوث بمقدار النصف ولتوفر بذلك موارد كبيرة بلغت (650) مليون دولار . وان هذه التخفيضات مستمرة حتى اليوم [1] . وربما هذه التجارب هي التي جعلت الدعوة تتزايد للمديرين من أجل أن تكون شركاتهم خضراء والسعي إلى تخضير الشركات ( Greening Firms) بعد أن أصبح بإمكان الشركات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التحسين البيئي[2]. ومن أجل إلقاء الضوء على العلاقة بين الأعمال والبيئة في إطار التطور التنامي بضرورة تحمل الشركات لمسؤوليتها البيئية ، فإننا سنتناول تلك العلاقة من خلال ما يأتي :

أولا : الأعمال والمسؤولية البيئية

ثانيا : الحركة الخضراء

ثالثا : تخضير الشركة

رابعا : أخلاقيات الإدارة والمسؤولية البيئية

**5-2- الأعمال والمسؤولية البيئة**

لقـــد تعاملـــت الأعمال مع البيئة كمعطى مجاني وبأنها موارد لا متناهية ، لهذا فإنهـــا كانت ــ وربما لا زالت كذلك حتى الآن في مجالات عديدة ــ تمارس دورا سلبيا إن لم يكن عدائيا ضد البيئة . فهي تأخذ الهواء النقي والماء الصافي والأرض الخضـــراء لـــتحولها وبطريقة قياسية إلى هواء أسود ــ رمادي ملوّث ، وإلى ماء مـــثقل بالمواد السمية والضارة ، وإلى أراضي جرداء متآكلة . ولا تفسير لذلك إلا أن الأعمال هي الأعمال وان الأرباح وصنع النقود فيها يمكن أن يبرر كل شيء ،

وإذا ما نشأت مشكلة أو ظهرت أزمة هنا او هناك فإن آليات السوق كفيلة بمعالجتها على نحو فعال وكفوء .

وإزاء هذه النظرة القائمة على أولوية الكفاءة في الأعمال دون النظر في الموارد غير المتجددة التي تستنفذ من جهة والتلوّث المضر طبيعيا و مجتمعيا من جهة أخرى ، فإن الأسس التي قامت عليها الأعمال في التعامل مع البيئة والنتائج التي أدت إليها كانت ذات تأثير سلبي واضح على البيئة ، ويمكن أن نحدد هذه الأسس والنتائج كالآتي :

أولا : تغليب الجوانب الفنية والاقتصادية على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والبيئية ولعل هذا يبرز قدر تعلق الأمر بالبيئة في سعي شركات الأعمال إلى المزيد من الإنتاج ، المزيد من التسويق ، والمزيد من الاستهلاك دون الاهتمام من أين تأتي المواد وما هي خصائصها وأين تذهب المنتجات . إن الشركات تحت تأثير السعي إلى الكفاءة بمفهومها المادي الصرف تبنت إقتصاديات الحجم حيث ان الكبير جميل (The Big is Beautiful ) سعيا وراء مزايا الحجم الكبير لخفض تكلفة الوحدة وتحقيق قيادة التكلفة في السوق . فكان هذا إيذانا قويا بالاستهلاك الواسع للموارد والتلوث الواسع النطاق في البيئة . ورغم أن الشركات العملاقة التي لجأت إلى اقتصاديات الحجم كانت ولفترة طويلة ذات مزايا إلا أنها منذ السبعينات ومع اشتداد المنافسة أخذت تواجه مشكلات جمة في ميل الكثير من المنافسين إلى التنوع (التنوع في المنتجات لتحقيق استجابة أفضل لحاجات الزبون). وقد ترافق الميل إلى التنوع مع وضوح الآثار السلبية للحجم الكبير والإنتاج الأوسع سواء في عدم واقعية وجود صنف واحد من المنتج يصنع لكل العالم بغض النظر عن بيئاتهم وثقافاتهم وأذواقهم ، أو في عدم المرونة في الاستجابة للتغيرات في السوق وحاجات الزبائن وتطلعاتهم ، أو في الخاطرة لعالية جراء وضع كل البيض في سلة المنتج الواحد ، وأخيرا في أن الحجم يقلص

التكاليف المباشرة في الشركة إلا أنه يزيد من التكاليف غير المباشرة جراء المشكلات الناجمة عن الحجم الكبير .

ويمكن أن نلاحظ بسهولة إن الشركات إحتاجت فترة طويلة للانتقال من اقتصاديات الحجم ( التقييس Standardization ) إلى اقتصاديات النطاق ( التنوع Diversification )[3] ، لأن مزايا الحجم من الناحية الاقتصادية والتي استمرت لفترة طويلة لم يكن بإمكان الشركات ان تفكر جديا بالتخلص منها. وفي كل هذا كانت البيئة هي التي تستنفذ مواردها وتلوّث مياهها وهواءها وتدمر غاباتها وتجرد تربتها وغير ذلك الكثير مما كان يتم تجاهله تحت تأثير العمل من أجل الكفاءة وربح الأعمال .

ثانيا : إن شركات الأعمال كانت تهمل التكلفة المتعلقة بالبيئة عندما تقوم هي بتلويث البيئة . فالموارد البيئية الأكثر شيوعا كالماء والهواء والمناظر الطبيعية كانت تعتبر تكاليف خارجية يتحملها المجتمع أو البيئة عموما . في حين أنها موارد تستهلك في عمليات الشركة الإنتاجية أو الخدمية شأنها شأن العمل ورأس المال والموارد الأخرى ويجب تحملها كتكاليف داخلية شأنها شأن تكاليف عوامل الإنتاج أو الخدمة الأخرى . ولقد ظلت الشركات تقاوم هذه الفكرة مؤكدة على أن عوامل البيئة الشائعة هي عوامل مجانية وإذا كان هناك من يتحمل تكلفة عنها فإن المجتمع هو الذي يدفع ويتحمل التكلفة . ولكن سرعان ما أصبحت القيود تتزايد على الشركات من اجل الإنتقال من مبدأ المجتمع يدفع (Society Pays Principle) إلى مبدأ الملوث يدفع (Polluter Pay Principles) [4]. ومع أن مثل هذا المبدأ يحقق العدالة في تحمّل الأعباء ، إلا أنه يظل من الناحية البيئية لا يلبي إلا الحد الأدنى من حيث أن تكلفة التلوث ستحد من زيادة التلوث . ولكن مما يلاحظ على ذلك بوضوح أن التلوث سوف يستمر خاصة إذا تم نقل هذه التكاليف إلى الزبائن من خلال السعر . في حين أن المطلوب هو أكثر من تحميل التكاليف بالتأكيد على

جهـود الشـركات فـي الحد من التلوث وطبيعة المواد الملوّثة وأنواعها وكذلك الابـتكار مـن أجل التوصل إلى منتجات وخدمات خالية من النفايات وغير ملوّثة تماما .

ثالـثا : إن الكثـير من أسس الاقتصاد التقليدي الذي تتركز عليه شركات الأعمال تعانـي مـن نواقص مهمة بالعلاقة مع البيئة ويمكن تحديد هذه النواقص في النقاط الآتية [5] :

أ – إن الاقتصاد التقليدي يفترض أن البيئة المادية تتمتع بإمكانات لا متناهية فهي لا تفرض أية حدود على النشاط الاقتصادي .

ب– إنـه يـتعامل مـع الأضـرار البيئية والاجتماعية الناجمة عن نشاط الأعمال كخارجيات (Externalities) التي لا تؤثر بشكل مباشر على عمليات السوق وصنع القرار فيها .

ج– إنـه لا يعطي أية قيمة لأي شيء لا يخضع لعمليات السوق . لهذا فإن أوزون الستراتوسفير ( Stratospheric Ozone ) ليس ذا قيمة اقتصادية رغم حقيقة أن غالبـية الحياة على الأرض تعتمد عليه ويحميها من الأشعة فوق البنفسجية الضـارة . وهـذا مـا ينطبق على العوامل الحيوية الأخرى (كالماء ، الهواء ، الأرض ، و الأنـواع .. الخ) حيث بدون تسعير هذه العوامل فإنها تبقى خارج الاقتصـاد . ولأن الـتقدم وفق الإقتصاد التقليدي يقاس بوحدات اقتصادية فإن استخدام هذه العوامل الحيوية وبخس قيمتها كان غير منظور من قبل الشركات والزبائن أيضا .

د– لأنـه يـبخس قيمة الأرض ( التي تتضمن كل الموارد الطبيعية في الاقتصاد ) مقارنة بالعمل الإنساني ورأس المال . وهذا ما نجده في سعي الشركات الدولية لمـبادلة رأس المـال البيئـي للدول النامية برأس المال المالي بسبب التكلفة المنخفضة للوصول إلى الموارد الطبيعية واستخراجها فيها .

هـــ- إنه يقوم على أسبقية التصنيع على العيش على الدخل من الطبيعة ( وربما هــذا هو جزء من مشكلة العلوم الطبيعية أيضا التي تقوم على اخضاع الطبيعة والسيطرة عليها ) ولكن هذا التصنيع قاد البشرية إلى العيش بواسطة التنـــقيد ( تحويل الشيء إلى نقد Cashing ) لرأس المال الطبيعي . ولعل هذا قد أدى إلى أن يكون الاقتصاد التقليدي مشجعا لإتلاف البيئة لأنه يفشل في التمييز بين الموارد الرأسمالية والدخل .

و- منذ عام 1929 فإن طريقة قياس النمو الاقتصادي الذي ترغب في تحقيقه جميع المجــتمعات ، يعتمد على الناتج القومي الإجمالي ( GNP ) . وعادة ما يعتبر هذا المقياس كبديل لوفرة ورفاه المجتمع . ولكن هذا المقياس للنشاط الاقتصادي لا يقــوم بــأي تمييز بين الأنشطة التي تفيد المجتمع وتلك الأنشطة الاقتصادية التـــي تحقـــق فـــائدة حقيقـــية . فالشـــركة التـــي تنـــتج الـــتلوّث ( هــذا عيب من عيوب النشاط الاقتصادي ضد المجتمع والبيئة ) وبعدئذ تدفع لتنظيفه فإنها تنمي ( GNP ) ، وهذا خلاف للشركة التي تبتكر عملية جديدة و تقضـــي علـــى الـــتلوّث ( فهي تلغي نشاط التنظيف وإعادة التجديد ) وتقتصد بالطاقـــة فإنها تقوم بتخفيض( GNP ) وهذا غير جيد للاقتصاد رغم أنه جيد للمجـــتمع والبيـــئة ! . إن هذا التفكير الاقتصادي الذي يعتبر فيه كل حريق أو فيضان أو كارثة تلوّث أو سرقة سببا في أنشطة اقتصـــادية إضافيـــة تزيد ( GNP ) ، لن يعمل جيدا من أجل المصلحة الأفضل للمجتمع أو البيئة .

رابعـــا : تغليب الأعمال للمصالح الآنية قصيرة الأمد على المصالح طويلة الأمد : فمن أجل إرضاء حملة الأسهم في تحقيق عائد على الاستثمار أعلى لا يكون هناك متسع من التفكير أو العمل من أجل عائد محدود ولكنه متجدد يستمر لفترة طويلة . إن الكثير من الغابات التي أزيلت مثلت نموذجا صارخا لمصلحة آنية قصيرة الأمد لشركات صناعة الأخشاب التي تستنزف الغابات سريعا لا لشيء إلا لتحقيق أقصى

الأرباح رغم أنها بذلك تقوم عمليا بإلغاء مصدر العوائد المستقبلية لأعمالها ! . إن هذا كله هو ضرب من المبادلة المفضلة في قطاع الأعمال حيث التضحية بالفرص المستقبلية والطويلة الأمد من أجل الفرص الحاضرة السريعة والعالية العائد . فبدلا من إدامة المورد لاستمرار العائد يتم استغلاله بقسوة وعند الانتهاء منه يتم الانتقال ببساطة إلى مورد آخر من أجل استنزافه سريعا ![6].

خامسا : النظرة الضيقة المباشرة لشركات الأعمال على حساب النظرة الأشمل وغير المباشرة : فرغم أن شركات الأعمال أصبحت تنظر إلى التلف ( Defect ) على أنه أسوأ أنواع الهدر تحت تأثير حركة الجودة منذ منتصف السبعينات ، فإنها لا زالت لا تنظر إلى التلوث ( Pollution ) على أنه تلف آخر وعيب من عيوب الإنتاج وتقديم الخدمات في شركات الأعمال . والواقع أن شركات الأعمال تعاملت مع التلف وفق نظرة ضيقة مباشرة ترتبط بقدرتها التنافسية في السوق من خلال الاستجابة الأفضل لحاجات الزبون مقارنة بالمنافسين . ولكن أغلب هذه الشركات لم تقم بذلك مع البيئة وهذا يعود إلى ضعف تحمل الشركات لمسؤوليتها البيئية في إطار نظرتها الأشمل من جهة ولأن حماية البيئة لازالت البعد هي الأقل تأثير على صورة الشركة وحصتها في السوق في أكثر الأحيان من جهة أخرى . وإذا كان بالإمكان وضع مقابلة بين اهتمام الشركات بالجودة في الوقت الحاضر بعد لأي وجدل وما سيكون الاهتمام بالبيئة في الفترة القريبة القادمة ، فإننا يمكن أن نقول أن الشركات وفق نظرة ضيقة ومباشرة كانت تعارض الجودة بحجة أن أي تحسين في الجودة سيؤدي إلى زيادة السعر في ضوء علاقة طردية بين الجودة والتكلفة ، ولكن وبعد صولات وجولات للشركات اكتشفت حقيقة أن الجودة الأعلى ( وحدات التلف أقل ) يمكن أن تكون ذات تكلفة أقل بكثير من جودة أدنى ( وحدات تلف أكثر ) . وهذا ما حققته شركات كثيرة في نظرة استراتيجية شاملة وعميقة . وهذا هو مضمون كتاب فيليب كرسبي ( F.Crosby ) الذي حمل

عــنوانا معــبرا ( الجودة مجانا ) حيث سخر من الحكمة المقنعة بأن كل مستوى أعلى من الجودة له سعره الأعلى ، مؤكدا على إن الزيادة في التكلفة جراء تحسين الجــودة سيتم تغطيتها من الاقتصاد بالتكلفة جراء خفض التلف[7]. كذلك الحال مع البيئة حيث أن الشركات تعارض دفاعا عن موقفها المتخندق ضد البيئة .

وتحــت نفــس الذريعة ووفق نفس النظرة ترى الشركات أن الاهتمام بالبيئة سيؤدي إلى زيادة التكلفة وذلك لان أي مستوى أعلى من تحسين المنتج على أساس بيئي سيعنى تكلفة أعلى دون أن ينعكس ذلك بشكل مباشر على الزبون . ولكن هذا أيضا يكشف عن نظرة ضيقة مبــــاشرة للأعمال . فكما يقــــول أرت كلينــــر ( A.KLeiner ) أن قطــع أشجار غابة من قبل شركة ما لا يهدد الحيوانات التي تعيش عليها فقط ، وإنما تهدد الاستخدام المستقبلي من قبل الشركة لهذه الأرض[8]. أن مما يفسر هذا الميل لدى الشركات هو النظــرة التجــــزيئية اوالتقسيميـــــــة ( Compartmentalism ) ســـواء فـــي الــتعامل داخلــيا مع أقسامها وإداراتها المتخصصـــة أو خارجيا مع المجتمع . وتتمثل هذه النظرة التقسيمية للشركات في ميلها لإقامة حواجز اصطناعية بين الأقسام على أساس وظيفي ـ تخصصي أوبين القطاعـــات بيـــن الصـــناعات . فيتم تقسيم الاقتصاد إلى قطاعات ، والقطاع إلى الشركات ، والشركات إلى أقسام بما يفقدها الرؤية الكلية . وبالتالي فإن ما يقوم به كل قسم ليس مشكلة لأنه مجرد قسم حتى وإن قام هذا القسم بالمزيد من التلوث ما دام لا تحمـــل تكالـــيف إضافية من أجل معالجة تلوثه ودام يحافظ على نشاطه في حـــدود ميزانيـــته . وان مـــا تقوم به كل شركة لا يمثل مشكلة لأنها مجرد شركة واحـــدة ليس الكل . وإن ما يقوم به كل قطاع ليس مشكلة لأنه مجرد قطاع . إن هـــذه الرؤية التقسيمية هي التي أدت ولفترة طويلة إلى ترى الشركات نفسها فقط دون رؤية الإطار الكلي والنظام الكلي . ويمكن أن نلاحظ بجلاء أثر التقسيمية من خـــلال الـــنظر إلى نشاط الإنتاج كوحدة متخصصة تقوم بالتلوث في نفس الوقت

هناك نشاط التسويق كوحدة متخصصة أخرى في نفس الشــركة يجد رضا الزبون ( مبــيعات أعلى ) في منتجات لا يصاحب إنتاجها إلا أقل ما يمكن من التلوث أو يكــون ذا تلوث صفري . ونفس الشيء يمكن أن نقوله على الشركات العاملة في قطـــاع أو قطاعات الاقتصاد الوطني . لهذا فإن الرؤية الكلية( Totalism ) تمثل رؤيـــة جديدة تقوم على رؤية النظام ككل ، المجتمع ككل ، الاقتصاد ككل ، وليس على رؤية الجزء .

سادســا : إن شركات الأعمال وبالاعتماد على القدرة التكنولوجية حاولت أن تهون مــن مشــكلة البيئة . والحقيقة أن موجة السبعينات المتفائلة حول قدرة التكنولوجيا على معالجة المشكلات التي تواجه المجتمـــع والتي مثلهـــا كان وأخـــــرون ( R.L.Kahn ) فـــي كـــتابهم ( The Next 2000 Years ) كانت تقابلها موجه الســبعينات المتشـــائمة فـــي تقريـــر نـــادي رومـــا الأول لمـــيدوز وآخـــرون ( D.H.Meadows et al. ) بعنوان ( حدود النمو ) . فالتكنولوجيا التي ساهمت في رفـــع مســـتوى المعيشـــة والدخـــول وتحســـين الصحة العامة وزيادة توقع الحياة ( متوســـط الأعمـــال ) واكتشـــاف مـــوارد جديدة ، هي نفسها التي أدت إلى تفاقم مشـــكلات مـــثل استنفاد الموارد الطبيعية غير المتجددة بوتيرة أعلى ، زيادة حدة التلوث ، ثقب الأوزون ، وظاهرة الدفء الحراري وغيرها الكثير . ( أنظر الإطار 5-1 : تعارض أم تكامل ) .

ويمكـــن أن نلاحـــظ شركات الأعمال التي طورت تكنولوجيات عالية النفايات ( High Waste Ts. ) بأشـــكال وأنواع وتصميمات متنوعة ، ليس لديها بالمقابل إلا القلـــيل مـــن المساهمات في التكنولوجيا منخفضة النفايات والملوثات . وعندما تواجـــه شركات الأعمال الضغوط البيئية فإنها تميل إلى معالجة التلوث بعد وقوعه بـــدلا مـــن الوقاية منه من حيث المبدأ . فتعمل على إدخال تعديلات على المرحلة الأخيرة لعمليات الإنتاج لخفض التلوث وليس إزالته ودون العمل على الاستثمار في

تكنولوجيات جديدة تكون من حيث المبدأ محدودة النفايات والتلوث أو حتى الوصول إلى تكنولوجيات ذات نفايات وإنبعاثات صفرية (Zero Waste And Emissions). وفـــي أحيان كثيرة فإن هذه الشركات لجأت إلى تصدير تكنولوجيتها الملوثة أو نقل مصـــانعها الملوثـــة إلى الدول النامية ضمن شعارات براقة كالعولمة والمواقع في الخارج ( Offshore Location ) والتصنيع عبر البحار وغير ذلك . وهذا بالتأكيد محاولـــة لنشـــر التلوث إلى قارات وأقاليم أخرى . والواقع أن الكثير من شركات الأعمال لا زالت دون مستوى الرؤية البيئية الخضراء التي تتنامى بسرعة من أجل الـــتحول مـــن الهيمنة التكنولوجية على حساب البيئة إلى التكنولوجيا الآمنة النظيفة الوديـــة بيئـــيا بدء من مرحلة التصميم مرورا بعمليات التصنيع وانتهاء بالاستخدام النهائي للمنتجات .

إن هـــذه الأســـس التـــي تقـــوم عليها الأعمال والنتائج التي أدت إليها ، سلطت الأضـــواء الكاشفة على ممارسات الأعمال وتأثيراتها السلبية على البيئة ، في البدء فـــي الكتابات الأكاديمية ومن ثم في الحركات والجماعات البيئية التي أخذت تنشط ويصبح صوتها مسموعا في مواجهة صريحة مع الأعمال من أجل إدخال البيئة في التخطـــيط الاســـتراتيجي للشركات واعتبارا البيئة أحد معايير الأداء الاستراتيجي شأنها شأن التكلفة والجودة والمرونة والاعتمادية . ومن ثم مراعاة المسؤولية البيئية فـــي عملياتها المختلفة من أجل حماية الطبيعة والمجتمع . وقد يتطلب ذلك في بعض الأحـــيان تضحية من قبل شركات الأعمال من أجل مكاسب طويلة الأمد . وفي أحيان كثـــيرة يمكـــن أن ذلـــك يشكل مجالا جديدا للاستثمار والربح وعاملا قويا لخفض حـــالات الهدر في موارد هذه الشركات ، ومصدرا إضافيا من مصادر إيجاد الميزة التنافسية من جانب آخر .

وفي كل هذه الجوانب تنشط الحركة البيئية الخضراء لكي تتحمل شركات الأعمال مســـؤوليتها البيئية كما تتحمل مسؤوليتها حيال الأطراف الأخرى التي تعمل على

تحقيق مصالحها . فما هي الحركة الخضراء ؟ وما هي أهدافها ومجالاتها ؟ وما هي مطالبها في مجال الأعمال ؟

### 5-3- الحركة الخضراء

لا نشك أبدا أن البيئة ( Environment ) ستكون مركز الاهتمام لأكثر من عقد قادم ، كما أنها ستكون سببا في إعادة التفكير في مجالات مهمة كالسياسة والاقتصاد والتكنولوجيا والإنتاج والتسويق والمالية والإبتكار والقانون .. الخ . وإذا كانت البيئة في السابق هي كل ما يتعلق بالطبيعة من خلال مفهوم الجايا ( Gaia ) الذي طرح في الستينات ويرمز إلى آلهة الأرض عند الإغريق ويقوم على تصور أن كل أشكال الحياة على الأرض تتشكل كائنا عملاقا قادرا على تطويع واستخدام المحيطات والمجالات الحيوية والجيولوجية والمائية لتلائم حاجاته، فإن البيئة في الوقت الحاضر قد اتسعت لتشمل المحيطات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية[9].

والواقع أن مفهوم البيئة شأنه شأن المفاهيم الأخرى قد تطور عبر فترات ومراحل عديدة . فلقد أنصب اهتمام الشركات في البدء على العوامل المادية لبيئة العمل كالإضاءة والحرارة والرطوبة .. الخ انطلاقا من افتراض قوي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة وهو أن ثمة علاقة طردية بين الكفاءة والعوامل المادية في بيئة العمل .

ومن الممكن أن نعرّف البيئة بأنها المحيط الطبيعي والمجتمعي الأشمل الذي يؤثر علينا جميعا ( بما فيها طبعا شركات الأعمال ) . وهي بهذه الدلالة ستكون أحد مرتكزات الأداء الإستراتيجي حيث ستكون البيئة شأنها شأن الجودة في الثمانينات في قلب الاهتمامات بالنسبة للشركات . وإن الشركة البيئية ( Environmentalist Company ) هي الشركة التي ستكون أكثر استجابة لاهتمامات الزبائن وتحقيق هدفها الأعمق في النمو المستديم كما يرى كلينر

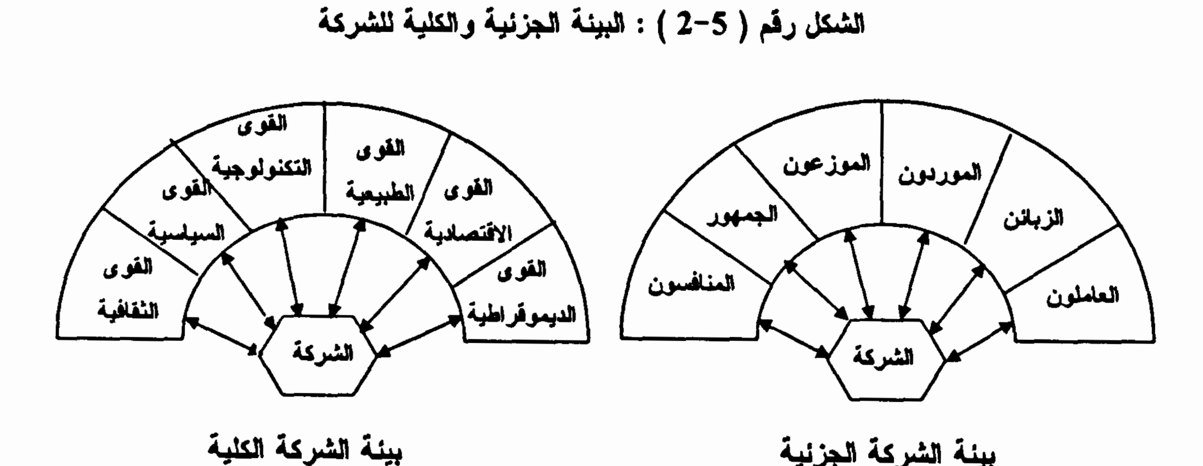
( A.Kleiner )[10]. وبــنفس الدلالة يشير ركلهاوس ( W.D.Rukelhaus ) إلى اعتــبار الإســتدامة ( Sustainability ) هي الهدف الجديد للشركات بعد أن كانت الجــودة هــي الهــدف[11]. كمــا أنهــا بالتأكيد هي المحدد الأساسي لنوعية الحياة ( Quality of Life ) إلــى جانــب المؤشــرات الأساسية الأخرى . ومع ذلك فإن الاهــتمام بالبيئة ليس متماثلا لدى جميع الأطراف المؤثرة . فلقد اختــارت مجلة التايم ( الأرض ) لتكون شخصية عام 1989 ، فإذا كان هناك أنباؤها (المعذّبون في الأرض ) فهناك أيضا من أنبائها من يستحق تسميتهم ( بالمعذِّبين للأرض )[12].

لهــذا فــإن الاهتمام ببيئة العمل كان أساسه هو السعي من أجل كفاءة عالية وربح أكبر وهذا ما كانت عليه تجارب هاوثورن في مرحلتها الأولى ما بين (24 – 1927). ليتســع المفهوم إلى العوامل المعنوية في بيئة العمل كعلاقات العمل والحوافز المعنوية وهذا ما قامت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية في تجارب هاوثورن في مرحلتها الثانية ( 27-1933 )[13]. ليتســع هذا المفهوم مع اتساع اهتمام الشركة ببيئتها الخاصة التي تتضــمن أصــحاب المصــلحة وخاصــة الزبائن الذين تأثروا بالحركات البيئية ، والمجتمع الذي أصبح يضغط من أجل المسؤولية البيئية للشركات ، والحكومة التي أخذت تفرض القيود والضرائب على الشركات من أجل الحد من التلوث ومعالجته . إن كوتلــر و وأرمسترونغ ( Kotler and Armstrong ) ميزا بين بيئة الشركة الأكــبر التــي تــتكون مــن القوى الرئيسية المؤثرة في الشركة كالقوى الثقافية ، السياســية ، التكنولوجــية ، الطبيعية ( البيئية ) ، الاقتصادية والديمقراطية . أنظر الشكل رقم ( 5 – 2 ) .

وإذا كانــت الأعمــال فــي سعيها من أجل الكفاءة والربح بمنظور أناني ضيق وقصير الأمد هي أقرب إلى ( المعذبين للأرض ) ، فإن البيئيين منذ عقود والحركة الخضــراء مــنذ أواخر الثمانينات في سعيهم من أجل أولوية البيئة على غيرها هم أقــرب إلى تسمية فانون ( المعذبون في الأرض ) . وإن الحركة البيئية الخضراء

ترى أن البيئة أهملت بما فيه الكفاية ، وأفسدت بطريقة وحشية واستنفذت مواردها بطـــريقة جشـــعة . ولعل الأهم هو أن كل هذا الإهمال والإفساد والإستنفاد لازال مســـتمرا بوتيرة لا تبررها لا أوهام الحلم التكنولوجي الذي سيوجد الحلول الناجعة لكل المشكلات ، وأوهام اليد الخفيفة العمياء لاقتصاد السوق وكما لا يبررها جشع الأعمـــال الذي سينقلب على رجال الأعمال أنفسهم بعد أن تصبح المخاطرة البيئية هي مخاطرة الجميع .

**الشكل رقم ( 5-2 ) : البيئة الجزئية والكلية للشركة**




**Source: Philip Kotler and Gary Armstrong (1995): Principles of marketing, Prentice Hall New Jersey, pp71-5.**

وترى الحركة الخضراء ( Green Movement ) أن هناك أسبابا جدية مثيرة للقلـــق ومخاطـــر حقيقية لا بد من الوقوف عندها من أجل إعادة ترتيب الأولويات حتى ولو كان على حساب الأعمال من أجل إجبارها على أن تكون بيئية وأخلاقية بقدرمـــا هـــي مادية . وإن تكـــون خضراء على حساب تلوثها ونفاياتها المنفلتة الـــرمادية. وفـــي هـــذا المجال يمكن أن نشير إلى الأسباب التي تعتد بها الحركة

الخضراء من أجل الاهتمام الجدي بالبيئة وإعادة إعتبارها من خلال تخضير الأعمال وشركاتها وتكنولوجيتها وعملياتها ومنتجاتها وتسويقها وماليتها .. الخ. وهذه الأسباب هي[14] :

1 – إن حياتـــنا المعاصـــرة أصبحت تواجه الآن تهديدا لوسائل البقاء ، ( الموارد المتجددة والموارد المتجددة كالهواء والماء والتربة وحيوانات ونباتات الإقليم..الخ ) ممـــا يجعـــل البيـــئة غير صالحة لاستمرار الكائنات الحية عليها جراء المخاطر الصحية المختلفة التي تهددهم .

2 – تفاقم مخاطر نفاد الموارد غير المتجددة كالمعادن والطاقة حيث أن ما يستخرج وسيســـتهلك مـــنها يفوق قدرة الطبيعة على تجديدها في ظل الإهمال طويل الأمد لرأس المال الطبيعي ( Natural Capital ) . فرغم ما يبدو أن للموارد الطبيعية قـــيمة تجاريـــة يتحدد سعرها في السوق بما يفوق تكلفة استخراجها في الكثير من الـــدول النامـــية ، إلا أن التكلفة الأهم تتمثل في نفاد هذه الموارد من حيث أنها لا تـــتجدد ولا تعـــود إلى حالتها إلا بعد فترات طويلة لا تقدر بمقياس بشري . وإلى جانـــب ذلك هناك تكلفة التلوث الآخذة بالتزايد جراء آثاره والخسائر الناجمة عنه وتكاليف معالجته . ولقد أشار تقرير لجنة برونتلاند ( Brundtland Report ) إلى ارتفاع تكلفة برامج حمـــــاية البيئة في بعض الدول الصناعيـــــة من زهـــاء (0,34 %) من الناتج القـــومي الإجمـــالي في أواخـــــر الستينات إلى ما بين ( 1.5 – 2 ٪ ) .

3 – ظهـــور الثقـــب في طبقة أوزون القطب الجنوبي في كل ربيع : حيث يكوّن الآن ( 18 ) ملـــيونا مـــن الكيلومترات المربعة . فهوواسع بما فيه الكفاية ويتزايد ليشـــجع كل أوربا . الثقب يخفض كثافة الأوزون حول الكرة الأرضية . وقد بلغت كـــثافة الأوزون على أوربا خلال آذار1994 أقل من الاعتيادي بنسبة ( 10–20٪ )

ويقـــدر العلماء أن كل تدهور بنسبة ( 1 ٪ ) في الأوزان سيزيد حوادث سرطان الجل البشري ما بين ( 5 - 6 ٪ ) .

4 - إن مستويات ثاني أوكسيد الكربون ( Carbon Dioxide ) في الجو وغازات الحـــبس الحـــراري تـــتزايد كنتيجة للنشاط الإنساني . ويتوقع أن تتزايد الحرارة الأرضية ما بين 1,5-4,5 درجة خلال القرن القادم . إن ظاهرة الحبس الحراري صعبة الإثبات بفعل تعقيد أنظمة المناخ العالمية . وإن الاثني عشـــــر سنة ما بين (1981-1991 ) تضـــمنت ثمانـــي سنوات كانت ذات أعلى متوسط في درجات حـــرارية مســـجلة خلال القرن الأخير . ومثل هذه التغيرات إذا لم تتخذ إجراءات صارمة بشأنها فإن العواقب المتوقعة يمكن أن تكون كارثية .

5 - تهديـــد التـــنوع البيولوجي : فمن بين ( 50 ) مليونا من الأنواع ( Species ) علـــى الأرض ، فـــإن هناك فقط ( 1.5 ) مليون تم تحديده وتوثيقه وفهرسته حتى الآن . وإن هناك مئات آلاف منها لا توجد بكميات كافية لتجنب خطر الإنقراض . إن خســـارة الكائـــنات ــ يقدر ما بين ( 10 - 100 ) كل يوم بتأثير النشاط البشري علـــى الأرض بصـــيغة إلغـــاء كائـــنات أخـــرى علـــى شاكلة حوادث انقراض الديناصورات قبل ( 6.5 ) مليون سنة مضت .

6 - إن شـــواطئ المحـــيطات التي يعيش عليها حوالي ( 70٪ ) من سكان العالم والتـــي تقـــدم ( 50٪ ) من الأسماك ، أصبحت ملوثة بشكل متزايد . ففي الولايات المـــتحدة ماتـــت الدلافين بسبب تلوثها بالمواد الكيماوية مثل ( PCMS ) . وألف دولفيـــن مـــات على شواطئ البحر المتوسط بين 1990-1993 بسبب هذا النوع من التلوث .

7 - تقلـــص الأرض المـــزروعة : وحســـب تقديـــرات الأمم المتحدة فإن ما بين ( 6 - 7 ) مليون هكتار من الأرض يفقد سنويا بفعل تآكل الأرض . في حين أن أضرار التشبع بالماء ( Waterlogging ) التملح (Stalinization ) ، والتقليـــــة

( جعــل التربة قلوية Alkalinisation ) تعادل ما يقارب ( 1.5 ) مليون هكتار أخرى كل سنة .

8 – نــدرة المــياه العذبة في العالم : فرغم وفرة المياه في العالم فأن المياه تصبح نــادرة بشــكل متزايد في أقاليم عديدة . وتصبح صعبة الاستخدام في أقاليم أخرى بســبب الــتلوث . وبينما أصبح النفط موردا اقتصاديا يشغل تفكير صناع القرار والبيئييــن منذ السبعينات ويحظى الإهتمام على نطاق واسع وتنفق المبالغ الطائلة للبحــث عــن مكامنه ، نجد أن الماء يتنامى النقص فيه بشكل متزايد في أجزاء عديــدة مــن العــالم . ليزداد الإحساس بأنه سيكون قيدا آخر على السكان والنمو الاقتصــادي . ففي عام 1990 وكان هناك ( 11 ) دولة تعاني من المياه وتجهيز المــياه فــيها أقل من المستوى المقبول ودون المستوى الأدنى الذي يسمح بالنمو الاقتصادي .

9 – إزالة الغابات المطرية : ان الغابات المطرية ( Rainforests ) وهي الغابات المحيطة بخط الاستواء ، مكون أساسي في النظام البيئي العالمي . كما إنها تتضمن أكــثر مــن نصف الأنواع في الأرض ، ولكن نصف هذه الغابات أفسدت . وأن معدل الإستنزاف يتزايد بسبب أضرار التلوث على الأشجار . وتقدر تكلفة أضرار الــتلوث على الأشجار في أوربا بما لا يقل عن ( 30 ) بليون دولار كل سنة التي تعادل ثلاث مرات تكلفة تدابير السيطرة على تلوث الهواء المطلوبة لحمايتها .

10 – إن الأرض التي نحن نسكن فيها هي نفسها تصبح بشكل متزايد ملوثة . ففي بلــد مــثل النرويج اكتشفت ( 7000 ) موقفا أفسدت بالموارد الكيماوية والمعادن الخطرة . وإن تقديرات الحكومة لتكلفة تنظيف هذه المواقـــع تصــل إلى ما بين ( 3 – 6 ) بليون باوند .

11 – تضــرّر الآثــار الثقافــية : حيث أن تلوث الهواء والأمطار الحامضية أدت وتــؤدي إلـــى أضــرار شديدة بالآثار التاريخية والثقافية كما هو الحال في مواقع

أكروبولس في اليونان التي تضررت أضرارا شديدة جراء ذلك . ولعل الأثر الأكثر ضررا ما هو ما يمكن أن نسميه بالتلوث الثقافي للمعتقدات والمفاهيم . فنهاية العالم أو اليوم الآخر أو يوم الحساب ( Day of Reckoning ) كانت مفاهيم دينية ، إلا أنها وتحت تأثير المخاطر المتفاقمة على البيئة الطبيعية والمجتمعية أصبح موضوعا لكتب وأفلام كثيرة تعبيرا عن التهديد القائم والقادم فيما يشبه حربا باردة جديدة جراء التلوث والإفساد المتزايد للبيئة الطبيعية والاجتماعية .

لقد تطورت الحركة البيئية الخضراء عبر فترة طويلة ومن الممكن أن الحضارات الأقدم واجهت جوانب من مشكلة البيئة . وإن مشكلة الزحرجة وتآكل التربة كانت مفهومة من الإغريق القدامى . وان أفلاطون (Plato ) ( 428 – 437 ق.م ) تحدث عن الأراضي والأشجار التي أصبحت بمثابة هيكل عظمي لإنسان مريض ، وعن الجبال التي ليس فيها سوى طعام للنحل ، والأشجار التي تتناقص ولن تظل طويلا[15]. والواقع أنه خلال تاريخنا الطويل كانت هناك رؤية استغلالية قاسية للبيئة تمارس في الواقع مقابل رؤية المحافظة على البيئة ومناظرها ومواردها يتم التعبير عنها على مستوى الأماني . وربما الفرق بين الرؤيتين هما الفرق بين الدنيا ـ الأرض والآخرة ـ جنات عدن في ضوء ممارسات الإنسان التي كانت تبدو في حالات كثيرة ضد البيئة .

ولعل التجسيد الأكثر تعبير عن الرؤية الاستغلالية (Exploitative View ) تتمثل في الأعمال مقابل رؤية المحافظة البيئة أو البيئة المستديمة ( Sustainable View ) التي مثلتها الحركة الخضراء . ولا شك في أن الرؤية الأولى هي رؤية ضيقة تقوم على الحاضر وإنتهاز فرصه إلى أقصى مدى ممكن بالإنفتاح الواسع على إمكاناته ، في حين أن الثانية هي رؤية أشمل تقوم على الحاضر والمستقبل وإمكاناتهما ، حيث أن التطور المستديم هو التطور الذي يفي بحاجات الحاضر

بدون التعريض للخطر قدرة الأجيال القادمة على الإيفاء بحاجاتها الخاصة . الرؤية الأولى تتفاعل بقدرتها وإمكاناتها الكبيرة على النمو وتحسين الكفاءة والتكنولوجيا ، في حين أن الثانية تتشاءم لأن استنفاذ الموارد الطبيعية والتلوث والمشكلات البيئية الكبرى أصبحت أكبر من قدراتنا على السيطرة عليها ( أنظر إطار رقم 5 -1 : تعارض أم تكامل ) .

**إطار رقم ( 5 -1 ) : تعارض أم تكامل**

**إن المشهد الحالي والسائد بالعلاقة مع البيئة والأعمال يتراوح بين قطبين : الأول هو قطب الحركة البيئية الذين يرون أن قدرة على العيش مع المخاطر البيئية الآن هي أشبه بمن يقفز من ناطحة السحاب والتفكير في منتصف الطريق : حسن لا ضرر حتى الآن . والثاني هو الذي يرى أن البشرية هي كما كانت الطبيعة قبل الثورة الصناعية ، قادرة على أن تقدم الحلول الناجحة للمشكلات التي تقوم بإيجادها ، وهذا على الأقل ما قامت بجانب منه التكنولوجيا . الأول هو بعد التشاؤم الذي يلاحظ جيدا أن التلوث هو أكبر من قدرتنا على إيقافه حتى لو أردنا . والثاني هو بعد التفاؤل الذي آمن بقدرة الطبيعة في الماضي على إستعادة التوازن من خلال القدرة الذاتية على التجدد والقدرة البشرية في الحاضر على مساعدة الطبيعة في إستعادة ذلك التوازن المفقود إلى حين . الأول ينادي بحدود النمو والنمو بمعدل صفري في الماضي وبالتحديد في بداية السبعينات كما دعا إلى ذلك تقرير ميدوز الشهير عام 1972 وآخرون ( D.H.Meadows et al. ) كانت محاولة واقعية وقوية لإيقاف هذا السقوط الشاهق في مجال البيئة وإن التسعينات أخذت تشهد هذا السقوط في تدهور متزايد وخطير للبيئة في تقرير ميدوز وآخرون ( ما بعد الحدود ) عام 1992 . والثاني كان يرى أن كتاب كان وآخرون ( R.L.Kahn et al. ) ( العام بعد مائتي عام ) عام 1975 كانت محاولة قوية للتأكيد على العلم والتكنولوجيا الذين أديا إلى كل هذه الإنجازات في أكثر من مجال كتوقع الحياة ، الرعاية الصحية ، والدخل وغيرها من جهة ، واليد الخفية لآليات السوق التي تزايد الإيمان بها في تجارب الخصخصة في الكثير من الدول النامية والإنتقال إلى آليات السوق التي أخذت بها دول أوروبا الشرقية في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات ، وهذه تستطيع أن تنتج من الحلول ما يتجاوز أية مشكلات تعترضها من جهة أخرى .**

**لاشك أن هذين القطبين يمثلان النهايتين القصوتين في الوقت المشدود في المشهد الحالي والسائد ، ولكن وكعادة لابد من طرف ثالث يكون أكثر استعدادا للإستجابة لمطالب الطرفين . القطب الأول يريد بيئة نظيفة آمنة خضراء وإن هذه هي مسؤولية الجميع في تحمل تكاليف ذلك حتى وإن كان ذلك على حساب العوائد والأرباح والكفاءة وغيرها مما تقوم عليه الأعمال . والثاني يريد أن تظل الآثار البيئية بمثابة عوامل وتكاليف خارجية لكي تستمر عجلة الأعمال بالدوران ولا ترتفع الأسعار ولا تضعف القدرة التنافسية مما ينعكس سلبا على أقصى الأرباح وصنع النقود كأهداف لابد**

منها لقطاع الأعمال . ولاشك في إن الطرف الثالث هو الذي يرى بوضوح أن هذا التعارض ليس حقيقيا خاصة إذا نظرت الأعمال إلى أهدافها الأساسية نظرة جديدة يمكن تسميتها بنظرة الأعمال الخضراء التي تلاحظ بعيون رشيدة طويلة الأمد إلى أن الاستنفاد السريع للموارد غير المتجددة هو قضاء سريع على فرص حقيقية للأعمال ، وإن استنفاد الموارد المتجددة دون التفكير بالتعويض هو قضاء على فرص الأعمال المستقبلية .

وإن منع التلوث عند المنبع ( بإستخدام مواد أولية ودية بيئيا أو تصميم منتجات ملائمة للبيئة أو تبني تكنولوجيا آمنة ونظيفة .. الخ ) يقدر ما يحسن سمة الشركة لدى زبائنها والجمهور العام فإنه يحقق مردودا ماديا ويجنب الشركة تحمل تكلفة معالجة التلوث . وبالتالي فإن الأداء البيئي المتميز هو ميزة إضافية للأعمال كما هو ميزة ضرورية ولابد منها للبيئة ، مما يجعل من هذا الأداء البيئي الجيد عامل التوازن والتكامل الذي لابد منه بين الأعمال والبيئة . والجدول أدناه يوضح المنافع المتحملة للأداء البيئي الجيد من قبل الشركة .

| المجال | المنافع المحتملة |
|---|---|
| القانوني | تجنب المقاضاة ، الغرامات والتكاليف القانونية ، تكلفة الإزالة ،المسؤوليات المدنية |
| الصورة الذهنية | الفخر التنظيمي ، صورة المنظمة الطيبة والجاذبية |
| المالية | الثقة المتزايدة باللوائح والمنظمة ، المشترين ، المؤمنين . |
| الإدارة | تحسين المناخ الذهني ، الاتساق حول القضايا واستغلال الوقت . |
| الأعمال | تحسين الأداء ، تميز المنتج ، الحصول على الشريط البيئي ، تحسن الحصة السوقية ، تحسن هامش المساهمة تحسن فرص الإستثمار ، تحسن الرقابة على التكلفة ، الاكتساب الجيد الاستثمارات . |

∃ إن ميدوز وآخرون أكدوا في تقرير عام 1972 إنه إذا أستمرت اتجاهات النمو الحالية في العالم في مجال السكان ، التصنيع ، التلوث ، إنتاج الغذاء ، واستنفاذ الموارد بنفس الوتيرة فإن حدود النمو على الأرض سيتم الوصول إليها في مائة سنة قادمة . لهذا لابد من تبني خيار النمو صفرا . وفي التقرير الثاني لميدوز وآخرون عام 1992 فإنه يكرر نفس النموذج ( World 3 ) في مستوى التحسن لمستوى المعيشة وتوقع الحياة والدول الصناعية والنامية ، إلا أن المدى الزمني لمواردنا مستمرا بالانخفاض . ففي العشرينات من القرن الواحد والعشرين سيأخذ مستوى المعيشة وتوقع الحياة ( متوسط الأعمال ) بالتدهور . وإنه في عام ( 2060 ) سيكون مستوى المعيشة وتوقع الحياة عند المستوى الذي كان عليه في بداية القرن العشرين !! أنظر :

هيرمان كان وآخرون ( 1982 ) : العالم بعد مائتي عام ، ترجمة شوقي جلال ، عالم المعرفة ، العدد ( 55 ) ، الكويت .

D.H.Meadows et al, (1972): The Limits to Growth, Universe Books.
D.H.Meadows et al, (1992): Beyond The Limits, Earthscan.
D.Hunt and C.Johnson (1995): Environmental Management Systems, McGrow-Hill Book Co.London.

إن الحركة الخضراء في أواخر الثمانينات رغم كونها إمتدادا للإهتمامات البيئية التـــي تمثلت بدعوة حدود النمو لميدوز وآخرون ( Meadows et al. ) وما تلاها من تقارير نادي روما . إلا أنها لا تختلف عنها في فرق أساسي يتمثل في أن حدود الـــنمو ركزت على المدخلات والموارد التي تدخل في الأنشطة والعمليات في حين أن الحركة الخضراء ركزت بدرجة أساسية على المخرجات وتأثيراتها على البيئة ، لهذا فهي إهتمت بالاستهلاك الأخضر ، المنتج الأخضـــــر ، الإستثمار الأخضـــــر ( كمشروعات جديدة خضراء ) ...الخ .

ومـــن الممكـــن في معرض تحديدنا للحركة الخضراء ( التي انبثقت في أواخر الثمانينات ) ولكل ما هو أخضر في هذه الحركة ، القول أن الحركة الخضراء هي إلى حد كبير وريثة لكل الاهتمامات بالبيئة في عصرنا الحديث سواء كان الاهتمام ببيـــئة العمل المادية والمعنوية وضرورة تحسينها من أجل صحة وسلامة العاملين ورفـــع روحهم المعنوية وتحسين علاقات العمل ، او كان الإهتمام بالبيئة الطبيعية التـــي تأثـــرت بالتوسع العشوائي والمتعقب لأية فرصة سريعة ، أو كان الاهتمام بالبيـــئة الاجتماعـــية والصحية والجمالية .. الخ التي تأثرت بالنفايات والإنبعاثات الصـــناعية الضـــارة وصـــولا إلى النظرة الأشمل لعالمنا الذي يتأثر على مستوى الأرض بمشـــكلات وقضـــايا بيئية كثيرة كزيادة السكان ، ندرة الموارد الطبيعية ، تـــآكل و تملح وقلوية وجرد التربة ، رمادية الأجواء على مستوى أقاليم بأكملها ، ثقب طبقة الأوزان ، وظاهرة الحبس الحراري وغيرها الكثير .

وقـــدر تعلـــق الأمـــر بالأعمال فإن الحركة الخضراء اتسعت كثيرا سواء على مستوى المفاهيم أو على مستوى المجالات . فعلى مستوى المفاهيم نجد أن الحركة الخضـــراء أصبحت لها مطالب في الكثير من المفاهيم التي قامت عليها الأعمال . لهذا أخذ الحديث يجري عن الإدارة الخضراء ، الإنتاج الأخضر، التسويق الأخضر ( بمـــا فـــيه الإعـــلان الأخضر والتغليف الأخضر والمستهلك الأخضر ) ، المالية

الخضـــراء والتكنولوجـــيا الخضراء ( الأمنة النظيفة ) ، المنتج الأخضر والخدمة الخضـــراء . والـــبعض أخـــذ ينادي بتخضير الشركة أو الأعمال ( Greening Business ) وغـــير ذلك الكثير حتى ليبدو أن الأخضر هو الرؤية المقابلة تماما لصـــالح البيـــئة إزاء الأعمال وتأثيراتها السلبية على البيئة . والسؤال الذي يطرح نفسه : ماذا نعني أن تكون أخضر في هذه الحركة ؟

مـــن أجل الإجابة نقول أن الأخضر هو رمز لوني أقرب إلى البيئة في مناظرها الطبيعـــية وإلى النباتات والحيوانات ( Flora and Fauna ) في أقاليمها الطبيعية مقارنـــة بالرموز اللونية المقابلة في شركات الأعمال التي تكون أقرب إلى الأسود عندما تهمل البيئة كليا وأقرب إلى الرمادي عندما تكون ذات خطوات جزئية لخفض الـــتلوث . فهو يحمل ضمنا نوعا من العودة إلى الطبيعة بعد أن أفسدت التكنولوجيا والتقدم الاقتصادي علاقة الإنسان بالطبيعة سواء من خلال إخضاع الطبيعة بوحشية وجشـــع او مـــن خلال المحيط الاصطناعي والإنتاج الواسع الذي أدى إلى القضاء على العلاقة العضوية بين الإنتاج والاستهلاك الذين كانوا محليين وأكثر انسجاما مع البيـــئة المحـــيطة في الاستهلاك والإنتاج على حد سواء . خلافا للإنتاج الصناعي الواسع الذي بقدر ما فصل بين الإنتاج ( في مكان ) والاستهلاك ( في مكان آخر ) فإنه أوجد نوعا من الزبائن الأكثر اندماجا بالسوق الذين يستهلكون دون أدنى إهتمام بكيفـــية الإنـــتاج وآثـــاره . لهذا نجد ان بعض الدول مثل المانيا وبريطانيا ربطت الحـــركة الخضراء بالخضرة والطبيعة ، بينما البعض الآخر كان أقرب إلى ربطها بالإستجابة لحاجات البيئة المحيطة [16] .

ومع ذلك لابد من التأكيد على أن يهم الحركة الخضراء ليس فقط أن تكون البيئة الطبيعـــية أكـــثر اخضـــرارا وإنما أيضا أن تكون الآثار الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجـــية للأعمـــال أكثر اخضرارا . فالبيئة ليست هي منطقة جغرافية ذات تضاريس أرضية وحسب وإنما هي وربما وبأفضلية بيئة اجتماعية واقتصادية تؤثر

علـــى الإنســـان والأنـــواع الأخرى . وبالتالي فأن الشركات التي تسعى لأن تكون خضراء لابد أن تكون ذات رؤية بيئية وقائية شاملة ( وهذا خلاف للمداخل السوداء والـــرمادية التـــي تكون ذات اتجاهات سلبية أو علاجية جزئية حيال البيئة ) لأبعاد البيئة المختلفة الطبيعية والمجتمعية .

ولقد أشار هونت و جونسون (Hunt and Johnson) إلى أن الظاهرة الخضراء الجديدة تتضمن [17]:

أولا: المستهلكية الخضراء ( Green Consumerism ) : وهي ما يسم نوعا من الزبائن الذين يشجعون المنتجات الودية أو المفضلة بيئيا . فإلى جانت أنهم يفضلون الشركات ذات الخطوات الإيجابية بيئيا فإنهم على استعداد لدفع سعر عال للشركات التـــي تقدم منتجات وخدمات ذات مزايا بيئية كما في الشركات التي تحقق النفايات الصفرية ( Zero waste ) التلوث الصفري ، تقديم منتجات قابلة للتدوير كليا أو جزئيا ، أو حتى تقدم إعانات للبرامج البيئية ... الخ .

ثانيا :الإعلان الأخضر( Green Advertising ) : وهو الإعلان الذي يهتم بتقديم المعلومـــات والحقائق عن المزايا البيئية للمنتجات والخدمات مع تجنب الادعاءات المطلقة وغير المحددة في الأعمال على شاكلة أن المنتج آمن أو ودي بيئيا ، نعمل من أجل البيئة دون تحديد ماذا يعني هذا ، المبالغة بالمنافع البيئية. وقد أشـــار بايدل (D.Biddle) إلى أن الشركات الأمريكية قفزت إلى عربة الجوقـــة الخضـــــراء ( Green Bandwagon ) التـــي أخـــذت تستغل البعد الأخضر لتسويق منتجاتها علـــى أنها قابلة التدوير في حين أنها لا تتضمن إلا النزر القليل من المواد القابلة للتدوير [18] .

ثالثا : الاستثمار الأخضر( Green Investment ) : وهو توسيع لمبدأ الاستثمار الأخلاقـــي الذي يقوم على تجنب الاستثمار في مجالات معينة كالسجائر وتشجيع

الاستثمار في مجالات أخرى . والاستثمار الأخضر يتجه نحو تجنب المجالات التي تؤدي إلى منتجات ذات تأثيرات بيئية سلبية وتشجع منتجات ودية بيئيا . وفي الولايات المتحدة عام 1989 وعقب تسرب كميات كبيرة من النفط من الناقلة فالمدير أطلق أتلاف الاقتصاديات المسؤولية بيئيا وهو فرع من منتدى الاستثمار الاجتماعي (Social Investment forum) مجموعة مبادئ عرفت بمبادئ فالدير ( Valdez Principles ) هي بمثابة مدونة سلوك للشركات بالعلاقة مع البيئة وتشير هذه المبادئ إلى : حماية المجال الحيوي ، الاستخدام المستديم للموارد الطبيعية ، الخفض والتخلص المسؤولين من النفايات ، الاستخدام الحكيم للطاقة ، خفض المخاطبة ، تسويق منتجات وخدما آمنة ، تعويض الأضرار ، كشف المعلومات البيئية للجمهور ، توظيف المديرين البيئيين والالتزام بالموارد البيئية ، والتقييم والمراجعة السنوية لأعمال الشركة[19] .

والواقع أن الإستثمار الأخضر هو بمثابة مصدر وقائي مهم من المحافظة المستقبلية على البيئة ، من حيث انه يساهم في يقوم بمكافحة التلوث ومنعه عند المنبع ( Upstream ) وليس عند المصب ( Downstream ) . ويكون ذلك من خلال عدم مشاركة المصارف والمؤسسات المالية في تمويل الشركات الجديدة والتوسعات في الشركات القائمة التي تكون معادية للبيئة أو ذات آثار سلبية عليها . وهذا لا يعتصر على حماية البيئة الطبيعية وإنما أيضا البيئية الاجتماعية . فهي لا تشارك في تمويل صناعة التبوغ أو الكحول وصناعة السلاح والتجارب النووية إلى جانب الممارسات الضارة بيئيا . إن صندوق سكانديا للاختيار الأخلاقي يضع مجموعة من المعايير للتدقيق والاختيار للشركات والمشروعات التي يتعامل معها من أجل ضمان أن تكون جميع الاستثمارات أخلاقية ، بيئية صارمة . لهذا فقد حدد الصندوق مجالات الاختيار ذات التأثيرات السلبية التي يجب عدم التعامل معها ( التسليح والأسلحة النووية ، الأنظمة الصفرية والعدوانية ، تجارب استغلال

الحيوان ، صناعة الكحول ، صناعة التبغ ، أعمال القمار ، الممارسات المضرة بيئيا ، الأدب والفن الإباحي ( Pornography ) ، ومجالات الاختيار ذات التأثيرات الإيجابية اجتماعيا وبيئيا ويجب دعم التعامل معها ( حماية البيئة ، الرقابة على التلوث ، المحافظة وإعادة التدوير ، السلامة والأمان ، الفرص المتكافئة بين العاملين[20].

وإن المصرف التعاوني في بريطانيا يقدم نموذجا طيبا عن الاستثمار الأخضر . فهذا المصرف يعلن عن نفسه بأنه مصرف صارم أخلاقيا كما أنه صارم ماليا وإنه يعمل بتوجيهات دقيقة حول مع من يقوم أو لا يقوم معه بالأعمال ومن أجل تحقيق ذلك فإنه وضع المبادئ التوجيهية لسياسته الأخلاقية للمصرف التي على جميع إدارات المصرف التعامل والتصرف وفقها . الإطار رقم (5-2) : يوضح هذه المبادئ .

الإطار رقم ( 5-2 ) : المبادئ التوجيهية للمصرف التعاوني في بريطانيا

1- لا تستثمر ولا تقدم خدمات مالية للمنظمات والأنظمة العدائية .

2- لا تمول التصنيع أو بيع الأسلحة .

3- لا تستمر في الأعمال التي تتطلب تجارب على الحيوان .

4- لا تمول الأفراد أو الأعمال التي تستخدم تحويل الزراعة إلى صناعة .

5- لا تدعم المنظمات التي تساهم في الرياضة العنيفة أو الدموية .

6- لا تمول صناعة التبغ .

7- حاول أن تكون متأكدا أن خدماتهم لن تستخدم في غسل الأموال ، التهرب الضريبي ، أو تهريب المخدرات ( Trafficking ) وإنها تكون بشكل دائم حذرة في معاملاتهم بهدف تجنب هذه الحالات .

8- شجع أعمال دعم البيئة .

9- عـــزّز علاقـــات الأعمـــال مع الشركات التي لديها نفس الموقف الأخلاقي ( E.Stance ) .
10- طوّر وعزّز اتفاقات زبائنك الذين يضعون معايير قياسية لمعاملاتهم .
11- اهتم بآراء زبائنهم وغير لسياسات لتلائمها .
12- لا تضارب ضد الآخرين خلال فترات الأزمات .
Source: Dave Hall et al (1997):Business Studies, Causeway Press Limited, Ormskrik, Lancs, p510.

رابعـــا : الـــتقارير البيئـــية ( Environmental Reporting ): وهـــذه التقارير أصـــبحت تعد وتطلب على نطاق واسع لأنها تقدم معلومات وتفاصيل عن طريقة تعـــامل الشركات مع البيئة . وهذه التقارير قد تكون مطلوبة من الناحية القانونية ولكـــنا تستجيب أيضا لحاجة الزبائن إلى المعلومات حول أهداف الشركة ومواقفها إزاء البيئة وإجراءاتها من أجل حمايتها . ومما يرتبط بذلك ما تطور في السبعينات من اهتمام بالمراجعة البيئية كأداة إدارية ــ رقابية لتحديد وتقييم ملاءمة التسهيلات والعملـــيات للوائح وقوانين البيئة بما يمكن الإدارة من الوقوف على مستوى أدائها البيئـــي وإيفائهـــا بالمتطلـــبات القانونية المتعلقة بالبيئة . ومع أن المراجعة البيئية ابـــتدأت فـــي إطار ملاءمة وإذعان أنشطة وعمليات الشركة للوائح البيئة ، فإنها تطـــورت على نحو كبير بالتركيز على أنظمة الإدارة البيئية بكل ما تعنيه ذلك من أهداف وسياسات وموازنات وبرامج ومراجعات لضمان انسجام الشركة مع البيئة ومتطلباتها .

خامســا : الاقتصـــاديات البيئية (Environmental Economies ) : لقد تزايد الاتجـــاه نحو فرض الضرائب والغرامات على التلوث الذي تقوم به الشركات في الـــدول المـــتقدمة . ففـــي الســـبعينات أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) مـــبدأ من يلوث يدفع . ومنذ ذلك الحين يسعى الاقتصاديون من أجل تكامل وإدماج البيئة ضمن التفكير الاقتصادي التقليدي . ومع أن هذا الاتجاه يتنامى

باستمرار فلازال هناك منظوران متعارضان يسودان في هذا المجال بالعلاقة مع البيئة ، المنظور الأول ، يركز على مجال المبادلة ( Trade-off ) حيث أن الاهتمام بالبيئة سيعني تكلفة تؤدي إلى ارتفاع الأسعار ومن ثم الإضرار بالميزة التنافسية . وفي هذه المبادلة هناك دائما مستفيد ( البيئة ) ومتضرر ( التطور الاقتصادي أو الميزة التنافسية ) أو العكس والخيار الثالث غير موجود . المنظور الثاني يركز على حالات الكسب / الكسب ( Win-Win Situations ) حيث يرى دعاة هذا المنظور أن الصراع المتصور بين حماية البيئة والتنافسية الاقتصادية هو ثنائية زائفة[21]. وميشيل ( M.Porter ) الذي هو أحد دعاة المنظور الأخير يرى أن المعايير القياسية الملزمة التي تستهدف المخرجات وليس الطرق ، ستشجع الشركات على إعادة هندسة التكنولوجيا . وتكون النتيجة هي عمليات تلوث بمقدار أقل مع خفض التكلفة أو تحسين الجودة . وإن صناعة الزهور الألمانية تقدم مثالا رائعا على حالات الكسب ـ الكسب . فلقد طورت هذه الصناعة زراعة الزهور في المياه والصوف الصخري ( Rock Wool ) وليس التربة من أجل خفض المواد المبيدة للحشرات وللأعشاب والأسمدة واستجابة للوائح المقيدة الآخذة بالتزايد حول استخدام وإطلاق المواد الكيماوية[22]. وإن تحقيق ذلك يتطلب بالتأكيد الابتكار ليس من أجل الأعمال فقط وإنما من أجل البيئة أيضا بما يؤدي إلى إيجاد حالات الكسب ـ الكسب . ولعل هذا يعني أيضا أن التلوث هو عدم كفاءة ( Inefficiency ) وعيب صناعي ضد البيئة شأنه شأن التلف ضد الجودة ( أنظر الإطار رقم 5 – 3 ) . وإزاء ذلك فأن العمل جار من أجل إعادة النظر في أسس الاقتصادي التقليدي لإستيعاب اقتصاديات البيئة حيث يتم تطوير نماذج لتكامل البيئة بالتفكير الاقتصادي . وفي المانيا هناك مشروع السنوات العشر ( Ten-Year Project ) لإدخال المقياس الاقتصادي الجديد وهو الناتج البيئي الإجمالي ( Gross

Ecological Product ) ( GEP ) ليحل محل الناتج القومي الإجمالي(GNP)، ليعكس معايير البيئة في النظرية الاقتصادية وتطبيقاتها[23].

سادسا : التنمية المستديمة ( Sustainable Development ) : وهي التنمية التي بقدر ما تفي بحاجات الأجيال الحالية فإنها تحافظ وبشكل متجدد على قدرة الأجيال القادمـــة على الإيفاء بحاجاتها . وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا كان النمو الاقتصادي قائمـــا علـــى حماية البيئة و قامت شركات الأعمال بتحمل مسؤوليتها البيئية لتظل البيئة محافظة على مستوى المعيشة وبقاء الموارد الطبيعية متاحة للأجيال القادمة .

إن هـــذه المكونات الأساسية لأنشطة الحركة الخضراء في مجال الأعمال أدت إلى الميل تخضير الوظائف التقليدية للشركة : الإنتاج والتسويق وكذلك المالية سواء الاستثمار الأخضر والتكاليف والعوائد البيئية أو في المحاسبة في برامج الشركات . فكمـــا طـــرح فـــي الستينات مفهوم محاسبة المواد البشرية تحت تأثير اقتصاديات التعلـــيم، فإن المحاسبة البيئية ( Environmental Accounting ) أخذت تطرح تحـــت تأثـــير اقتصاديات البيئة . وهذا ما طرحه ميلر ( J.L.Miller ) الذي عرّف المحاســـبة البيئـــية بأنها فرع المحاسبة الذي يتعقب النفقات المترافقة مع المنتجات الضـــارة في كل خطوة من خطوات التصنيع[24] . ونفس الشيء يمكن قوله حيال الابـــتكار الأخضـــر والابتكار الودي بيئيا . ولعل هذا ما أصبح ذا أكثر قبولا في الوقت الحاضر بعد أن تزايد الحديث عن تخضير الشركات ، وبعد أن أصبحت هذه الشركات أكثر تبنيا لمفهوم تخضير الشركات .

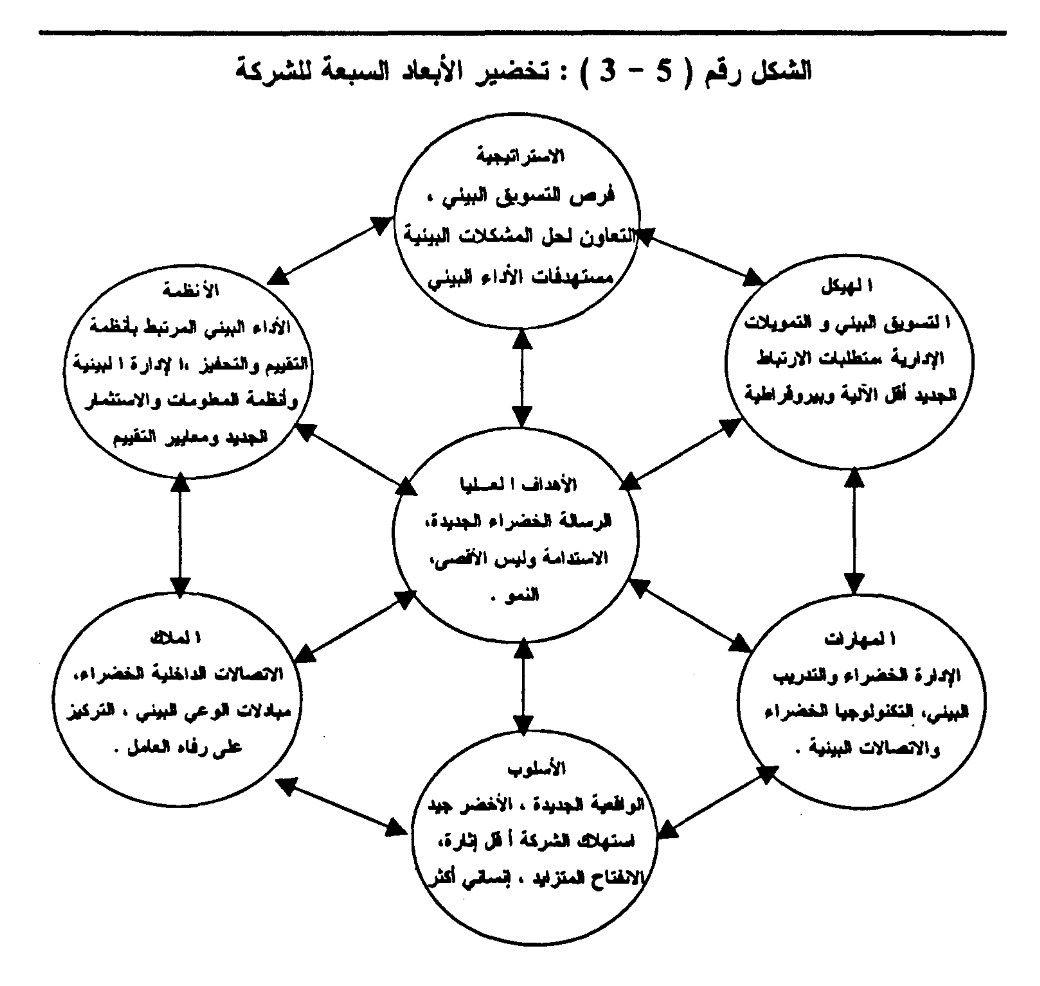
## 5-4- تخضير الشركة

أن تخضير الشركة يعني أن تكون هذه الشركة في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المخـــتلفة أكـــثر إنسجاما وودية مع البيئة ، وبما يجعل البيئة ومطالبها واحدة من الأنشـــطة والأدوات التـــي تعـــتمدها الشركة لتحسين مركزها وحصتها في السوق وصـــورتها في أذهان الجمهور والمجتمع . ولقد قاد ذلك إلى طرح شعار تخضير

الشركة من خلال تحضير الأبعاد التنظيميـــة التي يمكن تحديدها بالأسات السبعة ( Seven S. ) لإطـــار ماكيـــنزي . وهـــذه الأبعـــاد تمـــثل ثلاثـــة أبعاد صلبة : الاســـتراتيجية ( Strategy ) ، الهـــيكل ( Structure ) ، والنظم ( Systems ) ، وأربعـــة أبعاد ناعمة : الأهداف العليا ( Super-ordinate Goals ) ، الملاك أو الأفراد ( Staff ) ، المهارات ( Shills ) ، والأسلوب ( Style ) . والشكـــل رقم ( 5 – 3 ) يوضح تخضير هذه الأبعاد السبعة .

والواقع أن المسؤولية البيئية أصبحت تتمثل وبشكل متزايد بتحضير الشركة . إن تخضـــير الشـــركة يشير إلى تبني الشركات رسالة ورؤية تتلاءم مع مطالب البيئة والمشـــاركة في حمايتها وتجديدها وتحسينها . وهذا ما يمثل مضمون وممارسات الـــرؤية القائمـــة على المحافظة على البيئة في مقابل الرؤية الاستغلالية التي تضع الشـــركة فـــي تعارض مع مطالب البيئة والمشاركة في استنفادها وإتلافها وتلويثها طبيعيا ومجتمعيا وبما يجعلها تكتسب لونها الأسود او الرمادي .

الشكل رقم ( 5 – 3 ) : تخضير الأبعاد السبعة للشركة




**Source: Ken Peattie(1995): Environmental Marketing Management, Pitman Publishing, London, p118.**

ولابــد من التأكيد على أن تخضير الشركة يصطدم بعقبات حددها ( Peattie and Ratnayaka ) فيما يأتي[25]:

1 – التكلفة : حسب معهد مراقبة العالم فإن إنجاز الاستدامة العالمية يتطلب ما بين ( 3-4 ) ترلـــيون دولار عبر عشرين سنة . وهذه تكلفة عالية جدا سيكون على الشركات تحمل الجزء الأكبر .

2 – القضـــايا المعقدة والمتداخلة : في البيئة كل شيء يرتبط بكل شيء مما يجعل تحقيق المعالجة الخضراء لها صعبة لأنها تتطلب جهودا واسعة ومتنوعة .

3 – المعلومـــات غـــير المـــتكاملة : حول المشكلات البيئية وسلوك الزبون والشركة وتأثيرات كل ذلك على البيئة .

4 – نقص الخبرة : بعض الشركات تفتقر إلى الخبرات الإدارية لمعالجة التأثيرات الخضراء على الشركة .

5 – ضـــعف الالتزام : بين المديرين الذين يعانون من نقص في المعلومات البيئية وأولئك الذين يرون أن هناك ميزة في تعارض الأعمال مع ما هو أخضر .

6 – المـــدى الزمني الطويل : إن المشكلات البيئية الخضراء تطلبت عقودا للنشوء فإنها تطلب فترة أطول من أجل الحل .

7 – توقعات النمو : بين حملة الأسهم والحكومات الوطنية والإقليمية .

8 – العقبات النظمية : بضمنها القصور الذاتي وضيق الأفق التنظيمي .

ومـــع جدية هذه العقبات ، فإن الشركات تبدو في الوقت الحاضر أكثر استعدادا لقبول وتبني أهداف وممارسات تخضير الشركة وإن كان بدرجات متباينة . ومع كل ذلك فإن تخضير الشركة يمكن أن يتم من خلال :

**أولا : تخضير الشركة داخليا (Internally Greening of the Firm) : من خـــلال مكوناتهـــا السبعة التي أشرنا إليها بما يجعل الأداء البيئي يترافق مع الأداء** المادي للشركة وبما يجعل للبيئة بعدا استراتيجيا ( أن تكون البيئة أحد معايير الأداء الاستراتيجي شأنها شأن التكلفة والجودة والمرونة و الإعتمادية والابتكار ) وهيكليـــا ( أن يوجد قسم أو وحدة للتخلص من النفايات أو المحافظة على البيئة في الشركة ) ونظميا (بأن تكون هناك منظومة من التعليمات والبرامج والممارسات تتعلق بالبيئة ) .. الـــخ . فكمـــا كانت الجودة هي مسؤولية الشركة وجميع العاملين فيها في إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) كذلك فإن البيئة لابد أن تكون مسؤولية الشركة وجميع

العامليـــن فـــيها في إدارة الجودة البيئية الشاملة ( TEQM ) التي يجري الحديث عنها في السنوات القليلة الماضية من أجل تخضير الشركة . والإطار رقم (5-3 ) يوضـــح العلاقـــة بين الجودة والبيئة . ان العمل على تخضير المكونات الداخلية للشـــركة لا بـــد ان يؤدي إلى تكوين ثقافة الشركة الخضراء التي تساهم في إيجاد وحدة التصور والمفاهيم والتصرف إزاء البيئة في المواقف المختلفة .

والواقع ان مثل هذه الثقافة ستكون حافزا للأفراد العاملين في الشركة من جهة وتدعـــيما لمســـؤوليتهم البيئـــية والأخلاقـــية . ولقـــد أشـــار هوفمـــان ( A.J.Hoffman ) إلى أن على الشركات مسؤولية الإستجابة البيئية وان العاملين سيســـتيجبون لذلـــك أيضـــا . وان الشركات التي لا تتبنى ماديا مبدأ مسؤولا بيئيا ومعايير مسؤولة بيئيا ستجد ثقافتها تتعارض مع القيم الشخصية للعاملين[26]. وإن مما يرتبط بتخضير الشركة داخليا ما يأتي :

أ - التخلـــي عـــن فكرة اليد الخفية التي روّج لها الاقتصاد التقليدي منذ آدم سمث ( A.Smith ) في القرن الثامن عشر حتى الآن على أساس أن الأفضليات الجزئية تحقق الأفضلية الكلية وبلغة الأعمال(ما هو جيد لجنرال موترز هو جيد لأمريكا كلها) ومن الواضح أن تخلي عن هذه الفكرة يتطلب قدرا من التدخل من الشركات ومن المجتمع لإيقاف السعي المحموم من أجل أقصى الربح على حساب البيئة .

**إطار رقم ( 5 - 3 ) : الجودة والبيئة**

**إذا كـــان لنا أن نؤرخ للجودة فإن الربع الأخير من هذا القرن هو بحق العصر الذهبي للجودة . حيث أنها أصـــبحت هدفـــا استراتيجيا وقوة موجهة للمراجعة وإعادة البناء لنطاق واسع من مجالات قطاع الأعمال في الإنـــتاج والخدمـــات . ولعـــل الأهم في كل هذا هو أن الجودة أوجدت اتجاهات عظيمة الأثر أدت إلى زعزعة الـــثقة والاعـــتقاد حـــتى في الحقائق والمسلمات الأساسية في الصناعات المختلفة ، وهذا ما قامت به إدارة الجـــودة الشـــاملة ( TQM ) . فقد تحول مركز الثقل والإهتمام فيها من الحجم ( مرحلة الكم ) إلى الجودة ( مـــرحلة الكيف ) من قيادة التكلفة إلى التميّز ، من الكبير جميل إلى الصغير جميل ، من الجودة هي مطابقة المواصـــفات ( مدخـــل إنتاجـــي ) إلى الجودة هي الملاءمة للاستعمال أو الغرض ( المدخل التسويقي ) ، من جـــودة المنـــتج إلى جودة القيمة / السعر لدى الزبون ، من الجودة المحلية / الوطنية إلى الجودة الإقليمية / عالمـــية المستوى بعد الانتقال إلى ( مجوعة آيزو ( 9000-9004 ) عام 1987 ) ، وأخيرا ولعل هو الأهم**

بالنســبة لمجــال دراستنا الانتقال من مستوى الجودة المقبول ( AQL ) ونسبة الوحدات التالفة المسموحة للوجــبة ( LTPD ) حيــث الــتلف مسموح بنسبة معينة إلى التحسين المستمر والتلف الصفري ( Zero Defect ) ، وكذلــك مــن التلف ( بما في ذلك الفضلات وبقايا الإنتاج ) كنتاج طبيعي في الإنتاج إلى التلف كعيب صناعي وأسوأ أنواع الهدر في الشركة .

إن الجانـــب الأخير من هذا التحول هو الذي يظهر الجودة أوثق صلة بالبيئة . ومع ذلك فأن هذه الصلة لم تكن وليدة الرؤية المرتبطة بالمحافظة على البيئة وإنما وليدة الرؤية المرتبطة بالأعمال وأهدافها في اكتساب مــيزة تنافســية علــى حساب منافسيها . لهذا فإن الجودة التقت بالبيئة ليس فقط في خفض التلف ( وبعض الــتلف تلوّث مباشر عندما لا يكون بالإمكان إعادة عمله ليكون منتجا نهائيا ) وإنما أيضا من خلال الاقتراب مــن حاجــات وتطلعــات الــزبون وما يرضيه . ولعل الحركة البيئية ( Environmentalism ) هي التي وجهــت أنظار الشركات إلى البيئة كمعيار من المعايير المهمة في إيجاد وتحسين رضا الزبون . فالجودة في ظــل إدارة الجــودة الشــاملة أخذت تمتلك شرطا بيئيا لابد من مراعاته ما دام الزبائن أصبحوا أكثر اهتماما بالقضــايا البيئــية فــي قــرارات الشــراء . سواء من خلال وضع البطاقات البيئية ( Environmental Labeling ) علــى المنتجات أو جوائز البيئية ( إن مجلس المحافظة على الحياة البرية الأمريكية أنشأ عام 1985 جائــزة بيئــية تمنح للشركات التي تبادر بما هو أكثر من القانون ) التي أخذت تمنح في بعض الدول علــى شاكلة جوائز الجودة أو من خلال شهادات البيئة ( آيزو 14000 ) على شاكلة شهادات الجودة ( آيزو 9000 ) . والواقــع أن البيئة أصبحت وجه العملة الأخر للجودة من وجهت نظر الحركة الخضراء من خلال مــا تــنادي به من إدارة الجودة البيئية الشاملة . ليكون التلوّث شأنه شأن التلف عيبا صناعيا والبعد البيئي الأخضــر هــو مــيزة تنافسية شأنه شأن الجودة ومتداخلا معها . وليكون التلوّث الصفري هو الوجه الآخر للتلف الصفري . ولتكون الشركة التي تحصل على جائزة الجودة هي نفسها التي تحصل على جائزة البيئة . وهــذا مــا ســنراه جليا في السنوات القادمة في الدول المتقدمة وسنراه بعد ذلك قويا أيضا في الدول النامية التي لا زالت بحاجة إلى حركة الجودة العالية كما هي في حاجة أكبر إلى حركة البيئة الخضراء القوية .

خاصة وإن بعض هذه الأرباح المتحققة هي خسائر واضحة يتحملها المجتمع وربما الشركة نفسها فيما بعد عندما تفقد فرصها المستقبلية جراء نفاذ الموارد البيئية التي تعتمد عليها في أعمالها .

ب - الاستعداد العالي للشركة في قبول مبدأ ( من يلوّث يدفع ) أي تحويل تكاليف التلوّث الخارجية إلى تكاليف داخلية ، والاستعداد لقبول التحول المسؤول بيئيا من النظرة إلى الموارد البيئية الحرة ( كالهواء والماء والتربة والأنهار والمحيطات .. الخ ) كعناصر حرة ومجانية إلى كونها سلعا ذات تكلفة ضرورية من أجل تجديدها وإعادتها إلى ما كانت عليه .

ج – المـــراجعة الداخلـــية البيئية : وذلك من خلال اعتماد التقييم الدوري الداخلي للشـــركة وفق معايير بيئية محددة ترتبط بطبيعة أعمال الشركة .وان عددا متزايدا من الشركات أصبحت تتبنى المراجعة البيئية ( Environmental Auditing ) من خلال إعداد تقارير سنوية لتقييم ومراجعة سياساتها وممارساتها حيال البيئة .

د ــ تقيـــيم الأداء البيئـــي : إن الأداء البيئي ( Eco-Evaluation ) يمثل استعداد الشركة لتبني أسلوب تقييم الأداء على أساس المعايير المادية ( الربح التكلفة مثلا ) والمعايـــير البيئية ( حجم النفايات أو الإنبعاثات ، نسبة النفايات أو الإنبعاثات لكل وحـــدة مـــن المنـــتجات .. الخ ) على حد سواء وإن يتم تقييم الأقسام والمديرين والعاملين على أساس مدى المساهمة في خفض التلوث وأشكاله المختلفة كجزء من اهتمام الشركة بتحقيق الكفاءة والفاعلية .

ثانيا : تخضير الشركة خارجيا ( Externally Greening of the Firm ) وهذا يـــتعلق بآثـــار الشركة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها على البيئة الخارجية للشركة وكذلـــك مدى التزام الشركة باللوائح البيئية واستجابتها للاتجاهات الجديدة المتعلقة بخفض التلوث وحماية البيئة ومواردها المختلفة .

إن تخضـــير الشـــركة داخليا لا بد أن ينعكس مفهوما وممارسة من خلال تخضير الشـــركة خارجـــيا . ويمكن أن نشير إلى ما يعبر عن تخضير الشركة خارجيا من خلال ما يأتي :

أ – الامتـــثال للقوانيـــن المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها : فمع أن الكثير من هذه القوانيـــن ظهرت بعد تفاقم المشكلات البيئية إلا أنها مثلت في جوانب عديدة منها معالجـــة لاحقـــة لهذه المشكلات ليس بصيغة الوقاية أو الإزالة وإنما بصيغة العلاج اللاحـــق او الحد منها . حيث أن بعض هذه القوانين يحد من استخدام بعض المواد الكيمـــياوية والـــبعض الآخـــر يـــنظم الـــتعامل مـــع الملوّثات والنفايات الخطيرة ( الســـمية أو المشـــعة ) والتي أصبحت مشكلة وخيمة في الدول الصناعية التي لا

تـدري مـا العمـل إزاءها . وهي التي تنتج لوحدها حوالي ( 90٪) من النفايات الخطرة في العالم خاصة وإن هذه النفايات بطيئة التحلل ويحتاج بعضها إلى قرون لإطفـاء آثارها الخطيرة ، كما يحتاج إلى ظروف ومستلزمات خاصة للخزن في أماكن مخصصة لها مما يجعل عملية تنظيفها باهضة التكلفة قدرت في عام 1986 فـي ألمانـيا الغربـية بحوالـي (10) مليارات دولار وهولندا (1,5) مليار دولار والولايـات المـتحدة ما بين ( 20 – 100 ) مليار دولار[27] . إن الشركات أكثر اسـتجابة للقوانين المتعلقة بالبيئة بعد أن أصبحت أكثر إدراكا بأهمية هذه القوانين فـي قـرارات الشراء لدى المؤسسات الحكومية والجمعيات المهتمة بالبيئة ولدى الزبائـن الذين أصبحوا أكثر قبولا وميلا للتعامل مع الشركات الخضراء بأفضلية على الشركات الأقل استجابة للمطالب البيئية الخضراء .

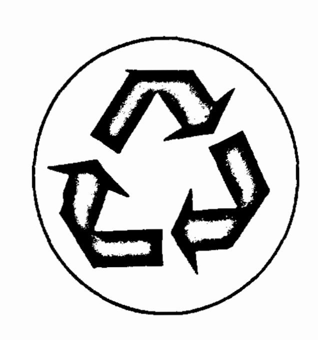
ب- تحمل الشركة لمسؤولياتها عن التلوّث : إن الانتقال من مبدأ المجتمع يدفع ثمن الـتلوث إلـى من يلوث يدفع أصبح يعبر عن إتجاه أكثر واقعية لتحمل الشركات لمسـؤولياتها البيئـية . ولقد أقر التشريع البيئي في الاتحاد الأوروبي (EU) مبدأ من يلـوث يدفـع [28]. ورغـم صعوبة احتساب تكاليف التلوّث إلا أن القدرات الفنية المتقدمة في مجال الرصد والقياس البيئي لتحديد حدود التلوّث المسموحة والحدود غـير المسـموحة ساعد في الكثير من الدول المتقدمة على وضع وتطوير المعايير القياسية الإلزامية ( Mandatory Standards ) لحدود التلوّث .

الواقـع أن هـذه المعايير هي الأكثر استخداما في تحديد المسؤولية القانونية البيئـية للشركات ودورها في حماية البيئة وفي احتساب التكاليف البيئية الإنبعاثات الملوّثـة ( Pollutant Emissions ) الناجمة عن أعمال الشركات . إن ضرائب ورسوم التلوّث يمكن أن تكون فعالة كما أن إلتزام الشركات بها يكون مؤشرا دالا على البعد الأخضر للأعمال الذي تلتزم به . ففي هولندا ساهمت رسوم التلوث في خفض الإنبعاثات الملوّثة في ( 14 ) صناعة رئيسية ملوّثة بحدود ( 50 ٪ ) ما بين

( 1969-1975 ) وبحــدود ( 20 ٪) حــتى عام 1980 ، و ( 15 ٪) حتى عام 1986 . وفــي السويد والنرويج حيث الأمطار الحامضية هي الاهتمام الرئيسي ، فإن الوقود ذي المحتوى الكبريتي يخضع للضرائب[29]. ومن الواضح أن الشركات التــي تسعى لأن تكون خضراء لا تكتفي بتحميل المسؤولية البيئية بصيغة الالتزام بــالحدود المسموحة للتلوّث أو بصيغة الرسوم والضرائب المفروضة على التلوّث بل إن الأهم هو في تبني برامج بيئية خضراء لخفض التلوّث أو إزالته .

وقــد يكــون مفيدا أن نذكر بأن هذا التوجه الأخير أصبح ذا مزايا مادية إلى جانــب كونــه ذا مــزايا بيئية . إن برنامج شركة (3M ) الأمريكية التي سبقت الإشــارة إليه والذي يحمل عنوانا معبرا ( منع التلوث له مردود ) كشف بوضوح أن منع التلوّث وحماية البيئة يمثل مجالا جديدا وهو أيضا خدمة ودية للبيئة . فكما تعلــن شــركة النشــر الغربية ( West Publishing Co. ) في الأغلفة الداخلية للكتب الصادرة عنها إن استخدامها للورق القابل للتدوير ساعدها على تدوير ( 22 ) مليون باوند من الورق المتبقي ( Scrap Paper ) بما يعادل ( 181 ) ألف شجرة . كما أنه يمثل أيضا مجالا لإيجاد وتحقيق الميزة التنافسية في السوق ولدى الزبائن الذين أصبحوا يعتبرون التلوّث عيبا من عيوب المنتجات ويفضلون المنتج الأخضر الأكــثر تلاؤما مع البيئة والتي تحمل البطاقة أو العلامة الودية بيئيا ( أنظر نماذج للشعارات والعلامات البيئية المستخدمة في الدول المتقدمة في الشكل رقم 5 -4 ) علــى المنــتجات الأخــرى ، وإنــه أخــيرا يمثل مجالا من مجالات الاستثمار والإستشارات والخدمات المربحة .

الشكل رقم ( 5-4 ) : البطاقات والعلامات البيئية



بطاقة إعادة التدوير




بطاقة الملاك الأخضر



البطاقة البيئية للإتحاد الأوربي

ومثال آخر تقدمه صناعة الزهور الألمانية الذي سبقت الإشارة إليه يكشف عن أن الابتكار الودي بيئيا لا يقل كفاءة وعائدا عن الابتكار المادي وعن أن التكنولوجيا الآمنة والنظيفة هي تطبيق فعال لتحضير الشركة القائم على الابتكار الودي بيئيا رغم أن كثير من شركات الأعمال لا زال بعيدا عن الأخذ به .

ج – التبني والانسجام مع الاتجاهات والممارسات البيئية : إن الشركات التي تسعى لأن تكون خضراء أمام زبائنها والجمهور العام لابد من أن تنسجم مع الإتجاهات والممارسات البيئية المتزايدة من أجل الحد من التلوّث والمشاركة في الحماية والمحافظة على البيئة . ومن أبرز هذه الاتجاهات :

( 1 ) خفض التلوث : إن الشركات ومنذ وقت مبكر مالت إلى خفض التلوث كوسيلة من وسائل التعبير عن المسؤولية البيئية ، ومع ذلك فأن مما يؤخذ على سعي الشركة في هذا المجال هو أنها كانت ذات رؤية تخفيضية

( Reductionism ) . فهـــي قد خفضت البيئة كلها إلى عناصر الماء والهواء ، وخفضت برامج البيئة إلى قسم أو وحدة في الشركة .

وإن المـــثال الـــذي يمكـــن تقديمـــه على النزعة التخفيضية هو ما قامت به ماكدونـــالد ( McDonald ) عـــام 1990 فـــي الإنـــتقال مـــن علب الهامبرجر البلاســـتيكية إلى ورق التغليف . ومع أن هذا الانتقال إيجابيا إلا أنه كان تخفيضيا أكثر من أن يكون وقائيا من الناحية البيئية وكما يقوم كلينر ( A.Kleiner ) فأن هـــذا الانتقال لم يكن لأسباب بيئية لأن ماكدوناالد درست الحالة منذ أكثرمن ثلاث ســـنوات وتوصـــلت إلى أن أغلفة الأستيرين ( Styrene ) هو أكثر قابلية للتدوير وأفضل بيئيا . ولكن المديرين في ماكدوناالد غيروا أفكارهم لأن زبائنها لا يشعرون جـــيدا حـــيال الأستيرين . لهذا تم استعباده[30]. ومع أن المطلوب هو الوقاية من التلوث وليس خفضه ، فإن خفض التلوث يمثل اتجاها بيئيا إيجابيا يصلح أن يكون قاعدة جيدة لتخضير الشركة مادام يمثل خطوة فعلية نحو خطوات بيئية إضافية .

( 2 ) الإعـــادات الخمـــس : إن مـــن الاتجاهات والممارسات البيئية هو ما يرتبط بالإعـــادة . حيث أن المنتج الواحد يمكن أن ينتج مثلا بطريقة يعاد فيها إستخدامه المرة تلو المرة بما يحقق المنفعة والغرض لأطول فترة زمنية دون أن يكون ذا أثر سلبي على البيئة . ويمكن أن نشير إلى الإعادات الخمسة كالآتي[31]:

ــ إعـــادة التصـــليح ( Repair ) : أن يـــتم تصميم وإنتاج المنتجات التي يسهل تصليحها وتوسيع المدى الزمني للحياة النافعة للمنتجات .

ــ إعـــادة التكييف ( Reconditioning ) : فمثلا في سوق السيارات هناك مدى واســـع من الأجزاء المكيفة بدء من الإطارات إلى المحركات يمكن شراؤها بما يبقى عليها فترة أطول في الخدمة .

ـ إعــادة الإستخدام ( Reuse ) : بعض المنتجات تصمم ليعاد استخدامها . فمثلا قنانــي الحليب في بريطانيا يعاد استخدامها بالمتوسط ( 12 ) مرة . بعض أغلفة المنتجات تصمم لتستخدم لأغراض كعلب لحفظ المأكولات أو أقداح لشرب الماء.

ـ إعادة التدوير ( Recycling ) : وهذا إتجاه واسع الانتشار ويساهم في إكساب شــركات الأعمــال رسالة اجتماعية و بيئية فائقة الأهمية ، خاصة وإنه بقدر ما يحمــي البيئة يساهم في التوفير في تكلفة صنع المنتج . فمثلا التصنيع من الخردة يحقــق توفــير ( 95٪ ) من تكلفة تصنيع الألمنيوم من المعدن الخام . إن عاملا مهمــا في إعادة التدوير هو أحكام الحلقة بين الزبون والمنتج لكي تتم إعادة تغذية الإنتاج . وبهذه الطريقة يصبح الزبون ( Customer ) هو المورد(Supplier ) للشركة . إن بعض الشركات تسعى بطموح من أجل التوصل إلى منتجات قابلة لإعادة التدوير بالكامل ومن ذلك الجهود التي تبذلها شركتي السيارات الألمانيتين فولكســواجن ( Volkswagen ) و( BMW ) لتصــميم وتصنيع سيارة قابلة للــتدوير كلــيا . ومما يلاحظ على هذه الجهود أنها كانت ذات آثار إيجابية على هندســة الســيارات الألمانية بالكامل[32]. والإطار رقم ( 5-4 ) يقدم توجيهات مرشدة حول قابلية تدوير المنتجات الجديدة للشركة .

ـ إعادة التصنيع ( Remanufacturing ) : أي إنتاج ما هو جديد من القديم .

**إطار رقم ( 5 – 4 ) : توجيهات مرشدة حول قابلية تدوير المنتجات الجديدة للشركة**

1 – صمم المنتجات لتكون قابلة لإعادة الاستخدام قدر الإمكان .
- أقم أجزاء طويلة العمر من الأجزاء غير القابلة للإطالة .
- صنع الأجزاء القابلة للتمديد من أجل سهولة التفكيك .
- اهتم بالمكونات من أجل سهولة التفكيك .

2 – توقع الحاجة للتحديث .
- قدم مجالا للتوسع في استخدام الصيغة المركبة بدلا من البناء المتكامل .
- ابني إمكانية التوسع للتكنولوجيا ( سعة الأداء الإحتياطية ، القدرة على الإغناء ) .

3 – قدم إمكانية الإستخدامات المختلفة بعد التقادم المتعذر معالجته أو تفاديه .
- اعتمد التصميم الخارجي لإمكانية استخدامات جديدة .
- اجعل السماحات من أجل التحويل .

4 – إذا لم تكن المنتجات الملائمة لإعادة الاستخدام ، أضمن أن الأجزاء المكونة تكون قابلة لإعادة الاستخدام
- اربط الأجزاء المكونة بوحدات وظيفية يمكن تفكيكها .
- إجعل الأجزاء المكونة قياسية .
- رتّب أو نظّم من أجل التفكيك السهل .
- رمز الأجزاء المكونة القابلة لإعادة الإستخدام .

5 – لا تنسى الاستخدامات الإضافية الممكنة .
6 – لا تنسى ما يتعلق بإستغلال المواد الأولية .
7 – استخدام فقط مادة أولية واحدة في الإنتاج أو القليل منها قدر الإمكان .
8 – خطط من أجل سهولة إعادة استغلال المواد الأولية .
- استخدام فقط المواد المتساوقة ( Compatible ) .
- خفض نسب المواد غير المتساوقة إلى أقل من المستوى المسموح .
- صمم النسب العالمية من المواد غير المتساوقة من أجل سهولة الإزالة أو التخلص .
- إعتمد الترميز المعوّل عليه لكل المواد المستخدمة .

9 – خطط بعناية لإستخدام المواد المقيدة أو غير القابلة للاستغلال .
- إستبدال المواد غير القابلة للاستغلال .
- إستخدم المنتجات المعمرة قدر الإمكان .
- حسّن جودة المواد مع عدم القابلية للاستغلال المقيدة ، لزيادة عدد دورات الاستعمال .

Source : K.Peattie,op cit,pp189-191.

إن هـــذه الإعـــادات الخمـــس تكون ذات آثار إيجابية على البيئة وأكثر كفاءة ومـــردودا للأعمـــال إذا مـــا أخـــذت بنظر الاعتبار في مرحلة التصميم من أجل اســـتيعاب مطالب البيئة واستبعاد الآثار السلبية في هذه المرحلة المبكرة حيث أن مرحلة تصميم المنتجات تمثل المرحلة المثلى للإستجابة لمتطلبات البيئة .

( 3 ) الممارســـات التسويقية الخضراء : لقد عرّف كوتلر وأرمسترونغ التسويق الأخضـــر بأنـــه الحركة التي تتجه نحو قيام الشركات بتطوير وتسويق منتجات مســـؤولة بيئيا[33]. ومع كثرة الممارسات الخضراء فأن ما يهمنا في هذا صدد منها وإســـتكمالا لمـــا ذكـــرناه في تحديدنا للحركة الخضراء ، هو ما يأتي : المنتجات الخضراء ، التغليف الأخضر ، التسعير الأخضر ، وقنوات التوزيع الخضراء .

إن المنـــتجات الخضراء هي المنتجات التي تستجيب لحاجات البيئة وتطلعاتها . وكما أن حاجات وتطلعات الزبون ضرورية في تحسين وتطوير المنتجات ، كذلك

الحال فأن حاجات البيئة وتطلعاتها يجب مراعاتها في تحسين وتطوير المنتجات كما في المنتجات الآمنة ، المتناغمة مع حاجات البيئة والمجتمع ، المنتجات المدورة ، المعمرة ، ذات الإستخدامات المتعددة ، والتي تتسم بسهولة التخلص منها ..الخ . أما التغليف الأخضر فهو الذي يعتمد على خفض آثاره على البيئة ، إعادة الاستعمال ، إعادة التدوير ، قابلية التحلل البيولوجي ( Biodegradable ) ..الخ . إن كل هذه الخطوات من أجل البيئة قد تكون ذات أثر كبير على تسعير المنتجات بما يعني نقل العبء البيئي إلى الزبائن ، لهذا فإن التسعير الأخضر يعمل على توزيع الأعباء بين الزبائن والشركة والمجتمع . فإذا كان المنتج الأخضر ذا قيمة أكبر بالنسبة للزبائن المهتمين بيئيا ، فهذا يمكن أن يبرر السعر الأعلى . ولكن أليست الشركة نفسها هي المسؤولة عن منتجاتها غير الودية بيئيا أصلا مما يفرض عليها تحمل تكلفة الانتقال إلى منتجات خضراء ؟ . كما أن الحوافز الضريبية للشركات الخضراء والودية بيئيا تمثل نوعا من مساهمة المجتمع في ذلك .

وأخيرا فإن قنوات التوزيع الخضراء أخذت تجد تعبيرها في المتاجر الودية بيئيا (Eco-Friendly Stores ) وإن متاجر ( Wal-Mart ) تضغط على ( 7000 ) من مورديها على أن يقدموا المزيد من المنتجات القابلة للتدوير . وفي هذه المتاجر التي تعتبر ودية بيئيا تستخدم أجهزة الفيديو لتوعية الزبائن وتعمل أنظمة تكييف الهواء باستخدام مواد لا تؤثر على طبقة الأوزان ، وتجمع مياه الأمطار في مواقف السيارات ومن السقوف لري المناظر الطبيعية المحيطة . كما يتم فيها استخدام ضوء الشمس عند الصحو بدلا من الإضاءة الفلورية المعدّلة بواسطة متحسسات ضوئية في المتاجر وإشارات المرور[34].

( 4 ) إدارة الجودة البيئية الشاملة : إن الشركات التي اهتمت بالجودة الشاملة استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية في السوق ، لأنها استجابت بشكل أفضل لحاجات

الزبائـــن فـــيما يـــتعلق بالمرونة والمعولية ( Reliability ) وكذلك في التحسين المستمر . ولعل هذه الإنجازات التي جاءت بها ثورة الجودة ، هي التي دعت إلى مـــراعاة البيئة والجودة البيئية كمكونات أساسية للجودة وللجوانب النوعية للحياة . إن إدارة الجودة البيئية الشاملة ( TEQM ) هي التي تجعل الجودة والبيئة وجهين لعملـــة واحدة ليس فقط لأن المحافظة على البيئة هي في الحقيقة شرط من شروط الجـــودة وإنمـــا أيضـــا لان الجودة الشاملة لا تكون شاملة حقا بدون مراعاة بيئة العاملين داخل الشركة وبيئة السوق والجمهور العام خارج الشركة .

( 5 ) مواطـــنة الشـــركة البيئـــية : إن الشـــركة التي توجد في المجتمع لكي تقوم بأعمالها فإنها تأخذ الكثير من موارده البشرية والمادية . فهل يكفي هذا لكي تكون الشـــركة نفســـها مواطـــنا صـــالحا جيدا في المجتمع ؟ وإذا كانت الشركات تدفع الضـــرائب فهذا لا يمثل إلا جزء من المسؤولية خاصة وإن المواطن العادي يدفع ضـــرائب أيضـــا ، لهذا فإن المطلوب من أجل بقاء الشركة ونموها وسمعتها أن تحقـــق مواطـــنة الشركة البيئية ( Corporate Citizenship ) . ولقد أصبحت الشركات في الوقت الحاضر أكثر ميلا للأخذ بهذا الاتجاه حيث أصبحت الشركات تمـــيل إلـــى فكرة أن ما هو جيد للشركة يجب أن يكون أكثر كأكثر جيدا للناس . وكما يرى برنارد أفيشاي ( B.Avishai ) فإن هذا لا يعني أن الأعمال أصبحت فجأة مواطنين طيبين بل إن هذا يعود إلى أن مصالح الأعمال أصبحت لأول مرة فـــي تاريخ الرأسمالية الصناعية متسقة مع مصالح المواطنين[35] . بعد أن أصبح هـــؤلاء المواطنين هو جوهر الميزة التنافسية وهم عامل الترجيح في المنافسة ما بين الشركات . بل أن البعض لا يتردد بالقول أن هذا الإهتمام بالزبائن والمواطنين هـــو وجه من وجوه البرجماتية التي فرضت ذلك حبا بالأعمال وليس حبا بالزبون او المواطـــن[36] . فـــالعمل الخـــيري للشركات الذي هو أحد العوامل الأساسية لمواطنة الشركة أصبح ضروريا لإقناع المواطنين بالشراء لمنتجات تلك الشركة .

وكمـــا يقــول كرايج سمث (C.Smith) فإن المنافسة على أساس السعر ومواطنة الشـــركة هو أذكى ( Smarter ) من المنافسة على أساس السعر فقط [37] . لهذا أخـــذت تتـــنامى موجة الدعوة إلى مواطنة الشركة وكل ما يرتبط بها بما في ذلك الدعـــوة إلـــى تكوين دوائر العمل الخيري ( Philanthropy Circles ) على شاكلة دوائـــر الجـــودة . وفي هذا السياق لذلك فإن على الشركات التي تسعى لتأكيد هذا الـــتوجه أن تقـــوم بالمـــبادرات من أجل البيئة العامة حتى تلك البيئة التي لا تتأثر بأعمالها . والأنشطة كثيرة تلك التي يمكن أن تقوم بها الشركات من أجل مواطنة الشـــركة البيئية مثل دعم البرامج البيئية كبرنامج المحميات الطبيعية وحماية الحياة البرية ، دعم الجمعيات البيئية التي تعمل على حماية الغابات والبحار والمحيطات، دعم التعليم البيئي ، تشجيع الخدمة التطوعية من أجل البيئة دعم الأنشطة الخيرية .. الخ .

هـــ - مطالب التنمية المستديمة : إن الموارد محدودة ونادة وإن بعض آثار التلوث بقـــدر ما تمتد من بلد لآخر ( كما في الأمطار الحامضية والإشعاعات وغيرها ) فـــإن بعضـــها غـــير مـــن جـــيل لآخـــر . لهـــذا فـــإن التنمـــية المســـتديمة ( Sustainable Development ) هـــي مســـؤولية بيئية كبرى حيال الأجيال القادمـــة الذيـــن ينتظرون ــ كما يفترض ــ أن يكونوا في بيئة قادرة على الإيفاء بحاجاتهم وتطلعاتهم . إن الشركات التي تسعى لأن تكون خضراء عليها مسؤولية بيئـــية في التعامل مع الموارد المحدودة ومع آثار التلوث على البيئة وفق منظور مســـتقبلي طويـــل الأمد يراعي الأجيال القادمة وعلى أساس العدالة والمساواة في الاســـتفادة من المنافع البيئة وتحمل أعباء الأضرار التي تنشأها بما يبقي البيئة في حالة صـالحة للاستخدام القادمة .

و- المعايـــير والممارسات القياسية العالمية : إن الكثير من اللوائح البيئية أصبحت عالمـــية مـــثل ( ISO 14000 ) وإن الكثير من الإجراءات الداعمة أو المضادة

للشـــركات أصبحت ذات بعد دولي كما في العلامات والبطاقات البيئية والحركات البيئـــية الدولـــية مـــثل حركة السلام الأخضر . وإن الكثير من القضايا الخضراء وقضـــايا الـــتلوث أصبحت ذات بعد دولي أو ما بين الدول . والأمطار الحامضية نموذج للتلوّث عبر الدول في أوربا وهذا ما ينطبق على دول العالم المختلفة التي تواجـــه تلوّثا مصدّرا عبر الحدود . ولعل هذا هو ما جعل الإتفاقيات الدولية تعالج التلوّث عبر الحدود من خلال التأكيد على مجموعة من المبادئ الأساسية منها[38]: مسؤولية كل دولة عن الأضرار بصحة وبيئة الدول الأخرى ، الحق في المقاضاة والـــتعويض عن أية أضرار يسببها التلوّث عبر الحدود ، والحق المتساوي لجميع الأطـــراف المعنـــية فـــيما يتخذ من إجراءات علاجية . كما أن الشركات الدولية والمـــتعددة الجنســـيات ومنذ القرن الماضي جعلت من البيئة ومواردها في الدول النامية مجالا وسلعة في التجارة الدولية بطريقة استغلالية بشعة .

ولازالـــت حـــتى هـــذا اليوم وهي تستبدل رأس المال الطبيعي ـ البيئي غير المتجدد في الدول النامية برأس المال المالي لصالح الدول المتقدمة في علاقة غير عادلة مستغلة حاجة الدول النامية الملحة للموارد وبأسلوب مدمر للموارد الطبيعية وللبيئة في هذه الدول . هذا بالإضافة إلى أن شركات مثل كوكاكولا و بيبسي كولا تقـــدم المشروبات الغازية في الدول النامية مستغلة الماء العذب والموارد الأخرى فـــي حيـــن أن الناس في هذه الدول تفتقر إلى الغذاء والماء العذب ! . إن كل هذا يتطلـــب وضع وتطوير معايير قياسية عالية تكون مرشدة وموجهة لكبح الشركات العالمية من أجل حماية البيئة وخاصة في الدول النامية .

## 5-5- أخلاقيات الإدارة والمسؤولية البيئية

إذا كانت الأعمال تعمل من أجل أقصى الأرباح لأن الربح هو من طبيعة الأعمال كمـــا في المدخل التقليدي ، وإن أخلاقيات الإدارة هي اختيار ما هو أخلاقي بغض

النظر إن كان ينسجم مع معايير الأعمال أم لا ، فإن المقابلة التي يمكن أن نضعها بالعلاقـة مع البيئة هي : إذا كانت الأعمال تعمل من أجل بيئة لا محدودة الموارد وسـلع بيئـية مجانـية وتكاليف بيئية خارجية يتحملها المجتمع أو الطبيعة ، فإن المسؤولية البيئة هي إعادة التوازن في علاقة الأعمال بالبيئة من خلال التأكيد على محدوديـة الموارد وكون السلع البيئة ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى كـالعمل ورأس المال ، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يفسدها او يلوّثها إن يتحملها . في حين تكون أخلاقيات الإدارة هي الخطوة اللاحقة الأبعد في إعتبار التلوّث عملا غير مسؤول وغير أخلاقي في الحالات الآتية :

أولا : أن تكون لدى شركات الأعمال قدرة على تجنب التلوث ( أو حماية الموارد البيئية ) ولم تقم بذلك .

ثانيا : أن تكون لدى هذه الشركات إمكانية محتملة لتجنب التلوث ( أو حماية الموارد البيئية ) ولم تحاول القيام بذلك .

ثالـثا : إن يكـون بإمكـان شركات الأعمال ( عن طريق الاستثمار أو الابتكار ) خفض التلوّث ولم تبذل الجهد المطلوب من أجل ذلك .

رابعـا : إن تكون لدى شركات العمال فرصة لتجنب التلوّث أو خفضه ولا تقوم بذلك لأنها تلوّث لديها ضمن الحدود المسموحة قانونا .

خامسـا : إن تتجنـب شركات الأعمال التلوّث في بلد أو إقليم معين لوجود لوائح وتشـريعات بيئية ( كما في الدول المتقدمة ) ولا تتجنب التلوّث في بلدان أو أقالـيم أخـرى لعـدم وجود مثل هذه اللوائح والتشريعات ( كما في الدول النامية ) .

سادسـا : أن لا تعمل شركة الأعمال على بلورة إتجاها جديا من اجل تحسين أداها البيئـي رغم إدراكها بإمكانات تحقيق ذلك إلا أنها لا تريد ان تكون هي القائد في هذا المجال او لأنها تدرك ان أرباحها الآنية سوف تتأثر سلبا بذلك .

إن أيـــة حالـــة من هذه الحالات تكشف عن جانب من المسؤولية الأخلاقية التي تـــتجاوز مســـؤولية الأعمال الضيقة بكثير وتتجاوز المسؤولية البيئية في حدودها الملـــزمة قانونـــا لشركات الأعمال من أجل حماية البيئة . لأن ما هو أخلاقي هو الحالة المثالية الذاتية في توخي المنافع وتجنب الضرر لحدود تتجاوز حدود القانون أو قواعـــد اللعـــبة مادامـــت الأخلاقيات نفسها هي في أغلب الحالات خارج لعبة الأعمـــال ، وما دامت المعايير الأخلاقية لا يمكن أن تحسب بالوحدات النقدية التي تفرضـــها معايـــير الأعمـــال . وإذا كانـــت الأعمال أوضحنا أصبحت أكثر ميلا للاســـتجابة لتخضير شركاتها ، فإن هذا لن يعني بالتأكيد أن الشركات في سياساتها وبـــرامجها متماثلة في تحمل مسؤولياتها البيئية . فبعض الشركات لازال يميل لدفع الغرامات وقبول المقاضاة والتكاليف القانونية على تحمل المسؤولية البيئية ، في حين أن الـــبعض الآخـــر يقبل هذه المسؤولية في حدود ما يفرضه القانون . وشركات أخرى واستنادا إلى الأفكار الذكية لروح الأعمال والمقاولة أخذ يحول الميدان البيئي والمســـؤولية البيئية إلى فرصة استثمارية وميزة تنافسية . وفي هذه الحالة فإن الروح الطيبـــة أو العمـــل الطـــيب ( Good Work ) كما يسميه شـــوماخـــر ( E.F.Schumacher ) الـــودي بيئـــيا يكون منظورا بنظارات الأعمال الخاصة ســـواء فـــي خفض التكلفة ( كما في حالة الصغير الجميل مقابل شعار اقتصاديات الحجم في النصف الأول من هذا القرن : الكبير جميل ) أو في أو في حالة خفض الـــنفايات للتوفـــير فـــي تكلفة التخلص من النفايات .. الخ ) . ومع ذلك فإن البعد الأخلاقـــي فـــي العمل البيئي يمكن أن يظهر قويا وفعالا في حالات أخرى تتجاوز الممارسات الأخيرة كما في الابتكار من أجل البيئة ( ابتكار تكنولوجيا آمنة ونظيفة ) ،

إطلاق برامج رائدة حول تطوير دور الشركات في حماية البيئة ، برامج التوعية البيئية ، دعم البرامج الخيرية من أجل البيئة ، الاستقامة الكاملة إزاء كل نشاط من أنشطة الشركة إزاء البيئة .. الخ . ولعل مثل هذه المبادرات الإيجابية الطوعية هي ما يعول عليها في أخلاقيات الإدارة . وهو ما يفسر لماذا تعطى الجوائز البيئية للشركات التي تعمل ما هو بعد من القانون وأن تكون في مقدمة الشركات التي تعمل معها في نفس الصناعة(39). وبما يجعلها قادرة على تجذب صناعتها كلها إلى مبادرات وممارسات بيئية ــ أخلاقية .

وإزاء ذلك يمكن أن نقوم بترتيب تدرج مسؤولية الأعمال ابتداء بالمسؤولية الأولى للأعمال الممثلة بالربح وصنع النقود مرورا بالمسؤولية البيئية للأعمال في ضرائب ورسوم التلوث والإتجاهات والممارسات البيئية في خفض التلوّث والإعادات الخمس ( إعادة التصليح ، التكييف ، الاستخدام ، التدوير ، التصنيع ) وتخضير الشركة داخليا وخارجيا ، وانتهاء بالمسؤولية الأخلاقية للأعمال ( أوالإدارة ) والمتمثلة في هذا المجال بالتنمية المستديمة لتجديد البيئة بما يخدم الأجيال الحالية والقادمة ، المبادرة بالإبتكارات الودية بيئيا ، المبادرات الطوعية لخدمة البيئة الاجتماعية والطبيعية ، وأن تكون الشركة داعية بيئية بكل ما يعنيه ذلك من التزام بأخلاقيات حماية البيئة في التصميم والتكنولوجيا والعمليات والمنتجات والتسويق والاستثمار .. الخ . والشكل رقم ( 5 – 5 ) يوضح هذا التدرج في المسؤولية .

الشكل رقم ( 5-5 ) : التدرج في مسؤولية الأعمال والبيئة والأخلاقيات



وإذا كانت الأعمال تسعى إلى الحصول على أقصى المنافع وفي أحسن حالات المسؤولية تقوم بالتعويض شرط إثبات السببية المباشرة للضرر الناجم عن أعمالها ( و هذا هو أصعب ما يكون في قضايا البيئة لأن الضرر في أكثر الأحيان والحالات لا يظهر إلا بعد فترة طويلة ) ، فإن الأعمال تميل إلى التقليل من شأن القضايا البيئة وعند الحاجة فإنها كما لاحظ بورتر ولايند ( Porter and Linde ) تنفق الكثير من دولاراتها البيئية على صراعها ضد اللوائح الخاصة بالبيئة بدلا من إنفاقها على العمل على إيجاد حلول حقيقية[40]. كما أن الأعمال قد تميل إلى استهلاك جديد للموارد أكثر من الميل إلى تدوير الموارد السابقة وهذا يفسر إحدى الخرافات الثلاث التي أوردها ( D.Biddle ) التي تنادي بها الأعمال من أن

المنتجات المدوّرة تكلف أكثر مشيرا أن قسم الحاسوب في الخطوط الجوية الأمريكية وفّر ( 100 ) ألف دولار فقط من الورق القابل للتدوير كليا[41].

أن المسؤولية البيئية تحاول أن توجد قدرا واقعيا من التوازن بين ما للأعمال ( لكي تستمر بكفاءة وكقدرة أو ميزة تنافسية ) وبين مطالب البيئة لكي تتجدد وتظل آمنة و نظيفة . فالحركة البيئية مثلا ليست ضد الاستهلاك ولكنها ضد الإفراط فيه، وليست ضد الإعلان ( والسلام الأخضر في ألمانيا وافقت ولأول مرة في تاريخها على حملة إعلانية لصالح ثلاجة مصممة بالفورون Foron )[42] ، وإنما ضد التضليل فيه لصالح الإفراط في الشراء .

وضمن هذه المسؤولية البيئية الموافقة على وضع العلامات البيئية على منتجات الشركات الودية بيئيا كوسيلة من وسائل ترويج ودعم هذه المنتجات . أما المسؤولية الأخلاقية فإنها تخطو نحو ما هو أبعد من هذا بيئيا وذلك من خلال ما يأتي :

أولا : تغليب الأهداف طويلة الأمد في التنمية المستديمة بمراعاة حاجات وتطلعات الأجيال القادمة على الأهداف قصيرة الأمد للأعمال في سعيها من أجل الربح الآني والسريع والقصير الأمد .

ثانيا : المبادرة البيئية الطوعية كاختيار أخلاقي وليس كاضطرار مفروض بالقانون أو استجابة لما تقوم به الشركات المنافسة تحت تأثير فكرة أنا أيضا ( Me too Idea ) .

ثالثا : الداعية البيئية : وهذا يمكن التعبير عنه بالمبادئ الأخلاقية التي تتم المناداة بها في كل مكون من مكونات البيئة الداخلية في الشركة وفي كل مجال من مجالات البيئة الخارجية . فمثلا هناك المدونة الأخلاقية الخاصة بالمهندسين والعلماء وضعتها للأكاديمية السويسرية للعلوم الهندسية ، هناك مبادئ أخلاقية لتكنولوجيا الآمنة والنظيفة ، مبادئ أخلاقية لتصميم المنتجات ، مرشد المبادئ التوجيهية للزبون ، المبادئ الأخلاقية للإعلان ، المبادئ الأخلاقية للاستثمار .. الخ .

والأســاس فـــي كل هذه المبادئ هو هذا النزوع الأخلاقي في أن تكون البيئة أولا وتحتل المسؤولية الأولى كبديل للمسؤولة الأولى للأعمال في الربح وصنع النقود .

إن أخلاقــيات الإدارة فـــي مبادئها ومعاييرها واحدة وإن كانت تجد لها مفاهيم وتطبــيقات جديــدة في مجال البيئة . وهي في كل الأحوال كما يوضح هذا الكتاب تقــوم علـــى توخي الصواب لا لأنه ذو منفعة او مربح ويحقق المصلحة المباشرة والآنـــية وإنمـــا لأنه صواب مطلوب لذاته . وأنها لا تعمل من أجل الصواب لأنه يجنب المسؤولية القانونية وإنما هي تذهب أبعد من القانون في تحقيق ما هو افضل وأشـــمل وأطـــول مدى زمني من حيث التأثير . لهذا فإنه الرؤية الضيقة لشركات الأعمال قد لا ترى الطبيعة إلا مزايا آنية في جرد الغـــابات أو الزحـــرجـــة ( Deforestation ) أو رمـــي الـــنفايات الخطرة في المياه الجارية . وفي بعض الأحيان قد لا يظهر أي ضرر واضح ومباشر لهذا كله ، إلا أن المسؤولية الأخلاقية لا تنظر فقط وبرؤية أعمق وأشمل إلى احتمالات الضرر من هذه الممارسات على نباتات وحيوانات الإقليم ، أو عل المناظر الطبيعية أو على صحة وسلامـــــة الإنسان ( العـــامل أو المواطـــن ) ، وإنمـــا تنظر أيضا وبدرجة أساسية إلى المبدأ الخاطئ والمعـــيار الأناني الضيق الذي انطلقت منه الأعمال في استهداف المصلحة الأنانية الضـــيقة علـــى حساب كل الأطراف بما فيها مصلحة البيئة التي تمثل إطار الحياة العامـــة في الحاضر والمستقبل . لهذا فإن أخلاقيات الإدارة يمكن ان تمثل ضمانة قويـــة وفعالـــة مـــن أجل شركات الأعمال لكي تتجنب النظرة الضيقة ومعاييرها القياســية وكذلـــك ضـــمانة إنسانية من أجل حماية ووقاية البيئة التي تمثل إطارنا ومستقبلنا المشترك .

* المصادر

1. ستيفن جورج و أرنولد ريمرزكيرتش (1998) : ادارة الجودة الشاملة ، ترجمة حسين حسنين ، دار البشير ، عمان ، ص ص 270-272 .

2.M.E.Porter and C.V.D.Linde: Green and competitive: Ending the Stalemate, HBR,Vol (75), no.(5), Sep-Oct 1995, pp120-134.

3 . أنظر مناقشة هذا الانتقال في :

د.نجـــم عـــبود نجـــم : إدارة الخدمات : المراجعة والاتجاهات الحديثة ، مجلة الإدارة العامـــة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المجلد ( 37 ) العدد ( 2 ) ، أغسطس 1997 ، ص 270 .

4. ILO (1990): Environment and the World of the Work, Geneva, p 21.

5. Ken Peattie (1995): Environmental Marketing Management, Pitman Publishing, London pp 10-11

6.D.Hunt and C. Johnson (1995) : Environmental Management Systems, McGraw-Hill Book Co. London.p21.

7. Philip B.Crosby (1979): Quality is Free, McGraw-Hill, New York.

8.Art Kleiner: What Dose Mean to be Green? HBR, Vol.(68), No.(4), July-august 1991, pp38-47

9. د. أحمـــد شوقي ( 1992 ) : هندسة المستقبل ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ص 251 .

10.Art Kleiner, op cit, p38.

11.W.D.Rucklehaus (1991): Quality in the Corporation: the Key to Sustainable development, Proceeding of the First Conference on Corporate Quality \ Environment Management, Washington, pp5-9.

12. د.أحمد شوقي ، مصر سابق ص 56 .

13.Leslie W.Rue and Lloyd L.Byars (1989): Management, Irwin, Homewood, Illinois, pp43-44.

14. أنظر في هذه النقاط :

- لجنة برونتلاند ( 1989 ) : مستقبلنا المشترك ، ترجمة محمد كامل عارف ، عالم المعرفة ، العدد ( 142 ) ، الكويت . وأيضا :

Ken Peattie, op cit, pp5-4.

15. David Hunt and C.Johnson, op cit, p8.

16. Ken Peattie, op cit, p27.

17. David Hunt and C.Johnson, op cit, p18-19.

18.David Biddle, Recycling for Profit: The New Business Frontier, HBR, Vol (71) No. (6) p148-9.

19.Roger Bennett (1996): Corporate Strategy and Business Panning , Pitman Publishing,London,p166.

20.Dava Hall et al.,(1997) : Business Studies, Causeway Press Limited, Ormskrik, Lancs,p510.

21.Noah Walley and Bradley Whitehead, Its Not Easy Being Green, HBR, Vol (72) No. (3) p46-25.

22.M.E.Porter and C.V.D.Linde, op cit. pp150-151.

23.Ken Peattie, op cit. pp15-14.

24. A.Kleiner, op cit, p 44.

25. k. Peattie and M.Ratnayaka: Greener Industrial Marketing, Industrial Marketing Management, Vol.(21), No.(2), pp103-110.

26.A.J.Hoffman:The Importance of Fit Between Individual Values and Organizational Culture in the Greening Industry, Business Strategy and Environment, Vol.(2), No.(4), 1995, pp10-17.

27. لجنة برونتلاند ، مصدر سابق ، ص 526 .

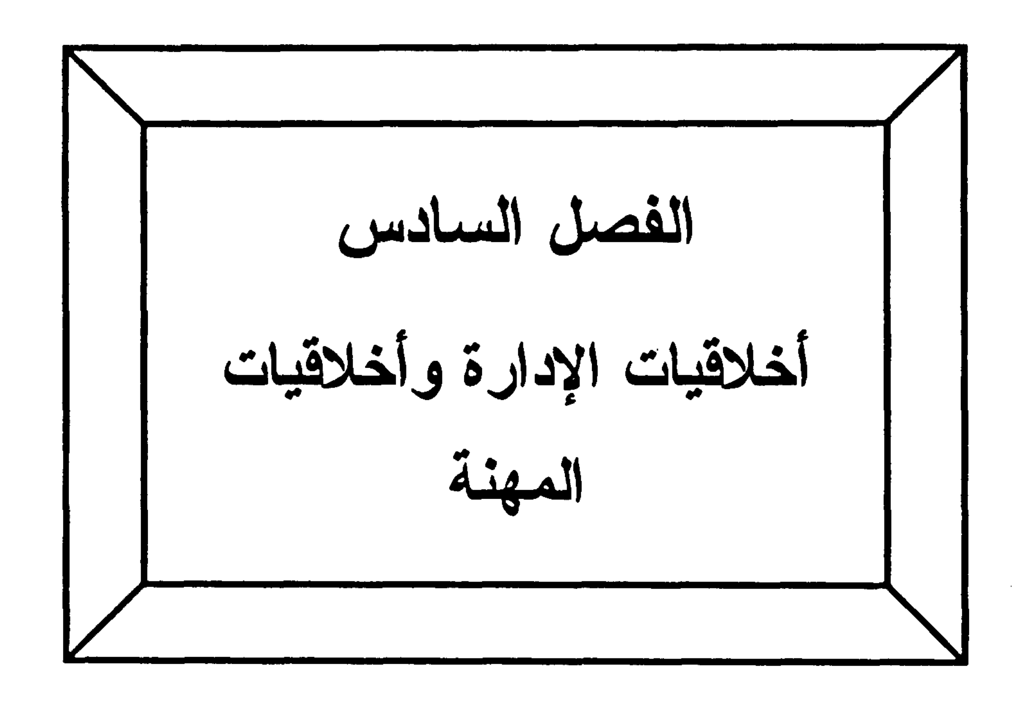
28. D.Hunt and C.Johnson, op cit.p29

29. K.Peattie, op cit, pp46-47.

30. Art Kleiner, op cit, pp39-40.

31. k.Peattie, op cit, p189.

32. Art Kleiner, op cit, p41.
33. P.Kotler and G.Armstrong, op cit, p 696.
34. Ibid, p697.
35.Bernard Avishai, What is Business's Social Compact, HBR, Vol (72), No.(1), Jan-Feb1994,pp38-48 .
36.Nitin Nohria and J.D.Berkley, Whatever Happened to the Take-Charge Manager?, HBR, Vol (72), No.(1), Jan-Feb 1994 , pp128-157.
37.Craig Smith, The New Corporate Philanthropy, HBR, Vol (72), No.(3),May-June,1994, pp105-116.
38. د.عـــادل رفقي عوض (1996) : إدارة التلوث الصناعي : النفايات السائلة ، دار الشروق ، بيروت ، ص ص 198-199.
39.A.Kleiner, op cit, p58.
40.M.E.Porter and C.V.D.Linde, op cit, p128.
41.D.Biddle, Recycling for profit: the New Green Business Frontier, HBR, Vol (71), No(6), Now-Dec1993, pp145-156.
42. M.E.Porter and C.V.D.Linde, op cit, p132.



# الفصل السادس

# أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة

**6-1- المدخل**

لابـد من التمييز بين الحرفة ( Craft ) وبين المهنة ( Profession ) ، بين الحرفـي ( Craftsman ) والمهنـي ( Professional ) . وفي حين أن الحرفة تـتعلق بالأعمال اليدوية أو ما يسميه ابن خلدون في مقدمته بصنائع المعاشر ، فإن الثانـية تخـتص بالأفكار أو الأعمال الذهنية ذات العلاقة بالعلوم والتخصص فيها وتطبـيق ذلك من خلال ممارسة المهنة وهذا ما ينطق على مهن الطب والمحاماة والمحاسبة وغيرها .

لتظل الشركات بحاجة إلى فهم بيئاتها المختلفة من الناحية الأخلاقية وبحاجة إلى بـرامج تدريبـية للـتقرب من أخلاقيات البيئات المتنوعة كما تفعل ذلك الشركات الدولية[1].

وثمـة مهـن تقلـيدية كالطب والمحاماة والهندسة اكتسبت دورها ومكانتها من الحاجـات المبكرة لهذا المهن منذ القدم . فكان إن تطورت أسس المعرفة فيها من أجـل التخصـص وكما تطورت فيها أخلاقيات المهنة التي تعلي من شأنها وترفع مكانة ممارسيها من خلال توخي المنفعة المشتركة ( لأصحاب المهنة والمستفيدين منها ) وتجنب كل ما يشين المهنة ويحط من قدرها . وهذا ما عبر عنه قسم أبقراط ( Hippocrates's Oath ) الإغريق قبل يقرب من ( 2500 ) عاما وما عبر عنه فـيما بعـد دعـاء موسـى بـن مـيمون فـي العصـر الإسـلامي ( انظر القسم والدعاء في فقرة الأخلاقيات الطبية في هذا الفصل ) .

أن أخلاقيات المهنة ( Profession Ethics ) ( والبعض يستخدمها بشكل متبادل وتـرادف مـع آداب وقواعد المهنة Profession Morality ) هي أحد مقومات المهـنة سواء في استقلالها المهني عن المهن الأخرى أو في تنظيم سلوك أعضائها المهنـي فـي الممارسـة . ويمكن التأكيد في هذا المجال على أن أخلاقيات المهنة

تحصر اهتمامها في مجال ضيق هو مصلحة المهنة وسمعتها ، وهذا ما نلاحظه من خلال ما يأتي :

أولا : ان أهداف أخلاقيات المهنة تتمثل في رفع مستوى المهنة والمحافظة على تقدمها ، تنمية روح التعاون بين أعضاء المهن ورعاية مصالحهم المادية والمعنوية، تدعيم وتكملة النصوص القانونية والأحكام التي وضعها المشرع ، واخيرا بث الطمأنينة والثقة في الجمهور فيما يتعلق بخدمات أعضاء المهنة [2]. وهذه الأهداف موجهة لمصلحة أصحاب المهنة بشكل يقوم على الرؤية والمصلحة المهنية الفئوية ( كما في تنمية المهنة لرعاية مصالح الأعضاء وتعاون أصحاب المهنة في إطار المصلحة الواحدة لفئة أصحاب المهنة ) . وان كان مما يخفف ذلك هو التأكيد وربط هذه الأهداف بتوخي المنفعة العامة والصالح العام .

ثانيا : إن أخلاقيات المهنة ترتبط ارتباطا وثيقا بالقضايا والمشكلات الأخلاقية التي تنشأ من ممارسة المهنة فهي تعبر عن بعض المعايير والمبادئ الأخلاقية التي ترتقي بالمهنة وتحد مما يشينها على وجه الحصر . أي انها تتعلق فيما يجب فعله وما لا يجب فعله ، فهي تتجه الى خصوصيات المهنة سواء فيما هو صواب او ما هو خاطئ مهني . فمثلا في أخلاقيات التسويق يعتبر الإعلان جزء أساسيا من وظيفة التسويق وهو نشاط مقبول من ناحية أخلاقيات المهنة بينما يعتبر الإعلان بأي شكل من الأشكال في أخلاقيات المحاسبين عملا غير مشروعا كما يؤكد ذلك قانون شرف المهنة الصادر عن معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين[3] ( AICPA ) وهذا ما سنتحدث عنه فيما بعد .

ثالثا : إن أخلاقيات المهنة في جانبيها الأساسيين : توخي المنفعة المشتركة ( للمهني والزبون ) أو تجنيب الآخرين ( الزبون وغيره ) الضرر ، تعتبر شديدة الارتباط بمصلحة المهنة وسمعتها . فرغم البعد الأخلاقي الذي تؤكده في ممارسة المهنة ، فإنها تتبنى قواعدها الأخلاقية ليس لأنها صواب أو جيد بحد ذاته وإنما

لأنهـا صـواب وجـيد مـن أجل المهنة والارتقاء بها وبالتالي من أجل مصلحة أعضائها. لهذا فإن أخلاقيات المهنة هي ليست أقرب إلى الأخلاقيات المطلقة حيث أنا أعمل الصواب لأنه صواب وإنما هي أقرب الى الأخلاقيات النسبية أو الموقفية. فهـي تقـوم على أنا أعمل الصواب لأنه ضروري ونافع لمصلحة المهنة وأعضائها بلغة الأعمال . أي أن أخلاقيات المهنة يمكن أن تدفع ويكون لها مردود . فما أشد الضـرر الذي يمكن أن يصيب المهنة المحاسبية لوان المحاسب فقط سمعته بسبب تلاعبه أو تزويره لوقائع تقريره المالية . وأي سواد يمكن أن يخيم على مهنة الطب إذا كان الطبيب يفقد مريضه الطفل لأنه أضاع وقتا ثمينا في المساومة على أتعاب العملية .

رابعا : إن أخلاقيات المهنة كما سنلاحظ ذلك عادة ما توضع بصيغة مبادئ رئيسية تكـون بمثابة قواعد مرشدة في العمل دون أن تأخذ هذه الأخلاقيات شكلا عاما من التوجـيهات الأخلاقـية . ويسـتثنى من ذلك التوجيه المتعلق بتوخي المنافع وعدم الضـرر . ورغـم أهمـية هذا التوجيه العام إلا أن القضايا والمشكلات الأخلاقية المتـنوعة والمعقدة في الممارسة عادة ما تكون أكثر تأثير وتحكّما من هذا التوجيه وأكثر حاجة إلى وضع أخلاقيات المهنة بصيغة مبادئ رئيسية محددة ترتبط بالمهنة ومتطلـباتها العملـية فـي الممارسة . أما لماذا التعويل على المبادئ الرئيسية في أخلاقيات المهنة ؟ فيمكن توضيحه من خلال ما يأتي :

1- أن المبادئ الرئيسية تعوّل في الإلتزام بها وتطبيقها على الخصائص الشخصية الأخلاقية للمهني . وهذا يمكن أن يكون مفيدا في حالة أن يكون هناك اختيار للأفراد الذيـن يخـرطون في المهن المختلفة على أساس أخلاقي ، ومن ثم أن يكون هناك إعـداد أخلاقي إلى جانب الإعداد المهني . والأمر لا يكون كذلك في جميع الحالات تقريـبا ، لتظل العبرة في التأكيد عليها والإعتداد بها وأقامة الدليل على أساسها في

مواجهـــة أعضـــاء المهنة عند إنتهاكها وعدم الإلتزام بها أو إضرارهم بالمهنة في سلوكهم المهني غير الملائم .

2- أن كـــل نظرية من النظريات الأخلاقية لا تحدد بشكل كاف ما يجب عمله في جمـــيع الحالات المعقدة كما أنها لا تكون مرشدة بشكل كامل في حالات عدم التأكد الأخلاقـــي في القضايا التي تبرز عند ممارسة المهنة . لهذا تكون مثل هذه المبادئ بمثابة خطوط مرشدة ومرجّحة لما هو مقبول مهنيا وأخلاقيا في تلك المهنة . وأن كانت هذا المبادئ في الكثير من المهن قد تتعارض مع بعضها في حالات عديدة كما هو الحال في مبدأ الإستقلال ( Autonomy ) ومبدأ الإفادة ( Beneficence ) في الأخلاقـــيات الطبـــية . فمبدأ الإستقلال يؤكد على إعطاء الفرصة الكاملة للمريض ليخـــتار العـــلاج والـــرعاية الصحية التي يراها ملائمة له حسب ظروفه وإمكاناته وحاجاته . في حين أن المبدأ الثاني يفرض على الطبيب أن يتوخى ويقوم بما هو جيد للمريض وللجمهور . فكيف إذا أختار المريض عدم أخذ العلاج وكان في ذلك تفاقم حالة المريض وضرره الشديد ؟ .

3- أن المـــبادئ والقـــيم الأخلاقـــية التي تعتمد عليها أخلاقيات المهنة تكون أكثر ارتباطا بخصائص المهنة وطبيعة القضايا الأخلاقية التي تواجهها بما يجعلها شاملة بشكل كاف لمواجهة متطلبات المهنة وتوجيه الأعضاء الممارسين لها . خاصة وإن وجـــود مراجعة دورية لأخلاقيات المهنة تقوم بها الجهات المسؤولة عنها من أجل مـــتابعة التطورات والقضايا الجديدة ، يجعلها أكثر إرتباطا وتفصيلا على متطلبات المهـــنة . ومثالنا أيضا من الأخلاقيات الطبية التي أزداد إهتمامها في الفترة الأخيرة بالتكنولوجـــيا الجديدة ( كالإختبارات الجينية ووسائل دعم وإنهاء الحياة ) . كما إن أخلاقـــيات المهـــنة عموما مهتمة في الفترة الأخيرة بالسلوك المهني الأخلاقي عند العمل مع الإنترنت .

خامسا : إن أخلاقيات المهنة بقدر ما تساهم في تعزيز الولاء للمهنة فإنها توجد مشكلة تتعلق بتصارع الولاءات عند ما يعمل المهني في شركة ما . وفي هذه الحالة لمن يكون الولاء للمهنة أو الولاء للشركة ؟ والوقع أن هذا المأزق هو أخلاقي في مضمونه . فإذا كانت المهنة تفرض عليه الولاء بفعل وحدة النسق المعرفي والتخصصي ووحدة المصلحة المهنية ، فإن للشركة الحق في الحصول على الولاء مادام المهني قد قبل شروط العمل بالشركة وأهدافها وسياساتها . فأية مشروعية أخلاقية تكون عندما يقوم المستشار القانوني بالتخلي عن الشركة لأن ظروفها الصعبة تفرض خفض المرتبات مما يتعارض مع الولاء للمهنة في المحافظة على مكانتها من خلال مستوى مرتبات أعضائها العاملين في الشركات . ولعل السؤال الذي يطرح نفسه هو : هل أن أخلاقيات الإدارة التي استخدمناها بالمعنى الواسع لتعني أخلاقيات الشركة وأخلاقيات الأعمال كما أشرنا في الفصل الأول ، تتعارض مع أخلاقيات المهنة ؟ وما هي أبعاد التوافق أو التعارض بين الاثنين ؟

وبناء على ما تقدم فأننا نؤكد على أخلاقيات المهنة بقدر ما هي ضرب من الأخلاقيات المعيارية التطبيقية ، فأنها موجّهة بشكل أساسي لخدمة المهنة وأصحابها الممارسين لها أولا .وأنها أيضا تقييم ضربا من الموازنات والمبادلات ( Tradeoffs ) بين حقوق ومصالح أطراف العلاقة المهنية اكثر مما تسعى لما هو أخلاقي لأنه كذلك ثانيا . وأن هذه الموازنة أو المبادلة هي بالمحصلة ستعمل على تحقيق الصالح العام والمنفعة العامة حتى وإن كانت على حساب الصالح الخاص للمهني عند تعارض المصلحتين ثالثا .

ومن أجل مناقشة أخلاقيات المهنة بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة التي استخدمناها بالمعنى الواسع لتعني أخلاقيات الشركة أو أخلاقيات الأعمال كما أشرنا في الفصل

الأول ، سـنحاول مناقشة هل إن الإدارة هي مهنة أم أن مقومات المهنة لازالت لا تتوفر فيها ؟

**6-2- أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة الإدارية**

لابـد من التأكيد على أن الإدارة إلى جانب كونها علما وفنا فإنها أيضا مهنة . وكون الإدارة علما فهذا يعود الى توفر النسق المنهجي من المبادئ ( والمبادئ في الإدارة تناظر القوانين في العلوم الطبيعية ) والمفاهيم التي تفسر الظواهر الإدارية وتسمح بالتنبؤ بها في حدود معينة . إلى جانب حاجة الإدارة إلى قدرات خاصة في المديرين لتطبيق هذه المبادئ والمفاهيم بفعالية وكفاءة شأنها شأن عالم الفيزياء في تطبـيق قوانيـن الضغط الجوي في المجالات المختلفة في المضخّات او المحرار والطـيران ..الـخ . أما كون الإدارة مهنة فهذا يعود إلى بعدين أساسيين : الأول يتعلق بمقومات المهنة والثاني يتعلق بمسؤوليات المدير المهني .

أولا : مقومـات المهنة : لقد أشار روبرت أوستن ( R.W.Austin ) إلى أن كل المهـن المعـروفة تشترك في ثلاث خصائص هي : أ. ضرورة أن يكون لكل عضـو فـي المهنة مستوى مقبول في التعليم في مجال تخصصه ، ب. وجود لائحـة أو مدونة للسلوك نابعة من طبيعة المهنة وليس مفروضة من خارجها وإن كـل عضو من أعضاء المهنة يؤكد على أنه سوف يحترم هذا اللائحة أو المدونـة ويـنفذها ، ج. مـراعاة وتأكيد حقيقة أن كل عضو في المهنة سوف يفضل الصالح العام على مصالحه الخاصة(4).

ولقد قدم جيفري ميلرسون نموذجا مكونا من ست خصائص ومقومات للمهنة . ولقـد أكد الخليوي في دراسته عن ( البعد الحرفي في الخطاب الإدارة : مهنية الإدارة ) إن جمـيع هـذه المقومات والخصائص تنطبق على الإدارة وعلومها الإدارية مما يضيف عليها صفة المهنة الإدارية ويكسب المدير صفة المهني – الإداري . والجدول رقم ( 6-1 ) يوضح ذلك .

ورغم أن وظيفة المديرين لازالت متاحة لجميع الأفراد من ذوي الاختصاصات والمهن المختلفة ، فإن المستقبل لا بد أن يكون أكثر تأكيدا أو تعزيزا لمهنية الإدارة وإن لا يشغل وظيفة المديرين إلا من كان لديه مقومات مهنة الإدارة وخاصة في العناصر الأساسية الأربعة : وجود نسق نظري ومنهجي للاختصاص ، تعليم وتدريب ضروريان لذلك ، أخلاقيات المهنة ، وأخيرا وجود التنظيم ( جمعية أو نقابة ) للحفاظ على المهنة وتنظم الممارسة فيها

الجدول رقم ( 6-1 ) : نموذج ميلرسون ومدى انطباقه على العلوم الإدارية

| م | معيار النزعة المهنية طبقا لميلرسون | هل ينطبق على العلوم الإدارية ؟ |
|---|---|---|
| 1 | اعتمادها على معارف نظرية كأساس للممارسة . | نعم |
| 2 | اكتساب المعارف عن طريق التعليم والتدريب التخصصي . | نعم |
| 3 | الامتحان كأساس للجدارة المهنية . | نعم |
| 4 | لا بد من توافر نظام أخلاقية لتوجيه السلوك . | نعم |
| 5 | مقاصد المهنة هو الخدمة العامة والخير العام . | نعم |
| 6 | وجود تنظيم يتم من خلاله تحقيق المهنية . | نعم |

المصدر : د.محمد بن علي الخليوي : البعد الحرفي في الخطاب الإداري : مهنية الإدارة ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد ( 36 ) ، العدد ( 2 ) أغسطس 1996 ، ص 193 .

ثانيا : مسؤولية المدير المهني : إن تزايد حجم الشركات وتعقّد الأعمال فيها وعولمة عملياتها وأسواقها في ظل منافسة لا حدود لها ، زاد من الحاجة إلى المديرين ذوي المواصفات الإدارية العالية التي لا تتوفر إلا لدى المديرين – المهنيين المحترفين الذين يمتلكون المعرفة المنهجية والخبرة الإدارية لمواجهة

التعقيدات في الشركة والأسواق والمنافسة ، ويمتلكون الحس المهني بأخلاقيات المهنة لمواجهة التوترات والضغوط الناجمة عن هذه التعقيدات والظروف الصعبة التي يعملون ويتنافسون فيها . فلم يعد بالإمكان وضع الملايين وربما المليارات من الدنانير أو الدراهم بأيدي أفراد لا يتوفرون على متطلبات المهنة الإدارية . ولعل هذا يفسر الإقبال المتزايد على الدراسات الأولية والعليا وعلى مساقات إدارة الأعمال حتى من قبل الإختصاصات والمهن الأخرى . وهذا يعود بالتأكيد الى أن مسؤوليات المديرين التي أصبحت تتطلب قدرا متزايدا من المهنية والاحتراف الإداري لا يمكن تجاوزه والقفز عليه كما كان الحال في السابق عندما لم تكن هناك منافسة شديدة تأتي كل يوم بمعارف وخبرات وفرص وتهديدات جديدة تجعل المدير المهني هو النمط السائد المعول عليه .

إن تطور الإدارة إلى مهنة والمدير إلى مهني سوف يقترن بدون شك بتطوير أخلاقيات المهنة الإدارية التي سوف تشق وتستنبط من طبيعة خصوصية مهنة الإدارة التي يمارسها المديرون المهنيون . والسؤال الذي لابد من طرحه في هذا المجال : ما علاقة كل ذلك بأخلاقيات الإدارة ؟

ومن أجل الإجابة لا بد من التمييز بين أخلاقيات الإدارة و أخلاقيات المهنة الإدارية وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يأتي :

أولا : إن أخلاقيات الإدارة كمفهوم وكمصلحة وكمجال أوسع من أخلاقيات المهنة الإدارية فهي تعني كما استخدمناها أخلاقيات الشركة ( Corporate Ethics ) بوصف الشركة شخصية اعتبارية وليس شخصا طبيعيا كالمدير . وتعني أيضا أخلاقيات الأعمال ( Business Ethics ) بوصف الأعمال قطاعا متميزا عن بقية القطاعات كالقطاع العام أو القطاع الخيري .

فعلى صعيد المفهوم ورغم أن كلا أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة يدخلان ضمن الأخلاق النسبية والأخلاق المعيارية التطبيقية ، إلا أن أخلاقيات الإدارة

لكونهـا تغطي مهنا عديدة و أنشطة مختلفة وأهدافا حالية ومستقبلية ذات علاقة بأطراف عديدين ، فإنها تكون اقل نسبية من أخلاقيات المهنة . لهذا فإن قواعد المهن تعتبر قواعد جزئية وإن تعدد المهن يعدد من القواعد المهنية مما يكشف عن ضيق نطاق المعالجة في أخلاقيات المهنة .

وعلـى صـعيد المصلحة فإن أخلاقيات الإدارة ترتبط بمصلحة الشركة وهي أوسـع مـن أخلاقيات المهنة التي ترتبط بمهنة واحدة وأعضائها . فأخلاقيات الإدارة تعـامل المختصين بالتسويق كأعضاء فيها بغض النظر عن عضويتهم فـي جمعيتهم المهنية ونفس الشيء بالنسبة للمحاسبين والقانونيين والمهندسين والأطـباء الذيـن يعملون فيها ، لهذا فهي مصلحة أوسع وأشمل . وعليه فأن أخلاقـيات الإدارة تستهدف مصلحة الشركة التي هي أوسع بكثير من مصلحة المهـن (بمـا في ذلك مصلحة المدير ــ المهني) وفي بعض الأحيان تتجاوز مصـلحة المهنـي . وربمـا هذا يفسر لماذا يحدث أحيانا الصراع بين الولاء للشـركة والـولاء للمهنة . وإن ترتيب المصلحة الذي تحدثنا عنه في الفصل الأول : مصلحة المجتمع ثم مصلحة الشركة ثم مصلحة الفرد ، يحمل دلالة في تـدرج المصلحة من الأعلى ــ الأوسع إلى الأدنى ــ الأضيق . وعلى صعيد المجـال فـإن أخلاقيات الإدارة تغطي مجالا واسعا من الاختصاصات والمهن والوظـائف والأنشطة . وفي حالة الشركات العالمية أو المتعدد الجنسيات فإن مجالها يغطي مناطق جغرافية واسعة وثقافات وبيئات متنوعة وبالتالي أخلاقيات متباينة نسبيا لا بد من مراعاتها في صياغة القيم والمعايير الأخلاقية المشتركة للشـركة . وهذا ما لا نجده في أخلاقيات المهنة التي تغطي مجالا مهنيا واحدا ونسـقا واحدا من الأنشطة والأعمال تبدو في كثير من الأحيان محلية – وطنية في أهدافها ومنظورها للحاجات المهنة وتطورها .

ثانيا : إن أخلاقيات الإدارة ( الأعمال ) تعمل جاهدة من أجل أن تكون إطارا شاملا مشتركا لكل الاختصاصات والمهن والأنشطة ذات العلاقة بأعمالها ، وهذا خلاف أخلاقيات المهنة التي تعمل جاهدة من أجل تأكيد استقلالها وتميزها المهني عن بقية المهن الأخرى . لهذا فإن أخلاقيات الإدارة تكون أكثر شمولية بينما تبدو أخلاقيات المهنة أكثر فسيفسائية .

ثالثا : إن مدونة أخلاقيات الإدارة في الشركات عادة تسعى للإستجابة لحاجات وتطلعات جميع الزبائن في جميع المناطق التي تعمل فيها الشركة ( وبالنسبة للشركات العالمية فأنها تسعى للإستجابة لحاجات وتطلعات الزبائن في جميع أنحاء العالم ) وليس زبائن مهنة معينة في البلد . فمثلا إن مدونة أخلاقيات شركة جونسون وجونسون ( Johnson & Johnson ) تشير بالنص ( أننا نعتقد أن مسؤوليتنا الأولى هي إزاء الأطباء والممرضات والمرضى والأمهات وجميع الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا[5]) .

رابعا: إن مدونة أخلاقيات الإدارة تتجه إلى جميع العاملين في الشركة سواء داخل البلد أو خارجه في حين أن أخلاقيات المهنة تتجه نحو أعضاء المهنة داخل البلد حسب . وفي مدونة أخلاقيات شركة جونسون وجونسون جاء بالنص **( نحن مسؤولون عن جميع العاملين من الرجال والنساء الذين يعملون معنا عبر العالم[6])** ومع ذلك فإن أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات المهنة الإدارية يتكاملان ولا يتعارضان إلا في أضيق الحدود ( حينما يكون ولاء المهنة على حساب الولاء للشركة أو بالعكس ) . فأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من مدونات الأخلاقية توفر أساسا قويا للمديرين لكي يطوروا نظرتهم الأخلاقية بما يساهم مساهمة جدية في تطوير أخلاقيات المهنة الإدارية . كما إن أخلاقيات الإدارة في الشركات تجعل المديرين في ظروف أفضل وأمان أكثر للالتزام بأخلاقيات المهنة الإدارية . والشيء نفسه يمكن قوله في مساهمة أخلاقيات

المهنة ودورها في دعم الموقف الأخلاقي للمديرين لكي يساهموا ويضغطوا من أجــل تطوير أخلاقيات الإدارة وإصدار مدونات الأخلاق في شركاتهم وتحسين درجة الالتزام بها .

## 6-3- أخلاقيات الإدارة العامة

إن الإدارة العامـــة ( Public Administration ) هـــي إدارة المؤسســـات الحكومية العامة ، ومع أن المدخل الوظيفي يرى أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال ( Business Management ) يتشابهان في الوظائف والمبادئ ويتكاملان ضمن علــم الإدارة فـــإن مدخل النظم يؤكد على وجود اختلافات جوهرية بين الاثنين[7]. وإذا كان التخصص في البحث وفي التعليم الأكاديمي يتجه بكلا الفرعين نحو المزيد مـــن التكوين والتميّز في البنية العلمية ، فإن الممارسة لوظائف وأنشطة لكل منهما تتجه نحو التماثل والتشابه . ويتفق توم بيترز ( T.Peters ) مع الرأي القائل : إن نفس مبادئ النجاح تسود على حد سواء في القطاعين العام والخاص ، ويقول : نعم إنهـــا نفـــس المبادئ بل أن اللغة التي يتحدثها الممتازون في القطاع العام والقطاع الخـــاص هي نفس اللغة ، بمعنى ان الزبون يتحدد ويتخذ مركزا تدور حوله جميع الشـــؤون ســـواء كـــان فـــي خـــيرة المـــدارس أو كان في المدن أو في الهيئات الحكـــــومـــية [8]. وإذا كـــان هـــذه الاتجاه يساوي بين الاثنين في معايير الكفاءة وأساليب التفوق ، فإنهما في مجال أخلاقيات الإدارة العامة ( الذي سوف نستخدمه كمرادف لأخلاقيات الوظيفة أو الخدمة العامة ) وأخلاقيات إدارة الأعمال يتماثلان بشـــكل لايمكن إلا أن نقر معه إن الاختلاف بين الاثنين هو فقط اختلاف تسميات نـــاجم عـــن اختلاف مجال التطبيق حيث أخلاقيات الإدارة ( أي الإدارة الأعمال ) تطبـــيق على شركات الأعمال بينما أخلاقيات الإدارة العامة تطبق على المؤسسات العامـــة . وبـــنفس المعـــنى نقـــول أن المبادئ الأخلاقية التي تتكون منها المدونة

الأخلاقية للإدارة في شركات الأعمال تتكون منها المـــدونة الأخــــلاقية للإدارة ( الوظيفة ) العامة في المؤسسات الحكومية وشركات القطاع العام .

وإذا كانت شركات الأعمال تعاني من فضائح آخذة بالتزايد مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى الاهتمام باختيار المديرين والعاملين وإلحاقهم ببرامج التدريب الخاصة بأخلاقيات الإدارة والعمل على إصدار مدونات أخلاقية توجيهية للسلوك الإداري ، فـــإن المؤسســـات العامـــة هي الأخرى عانت من الفضائح الأخلاقية ومن الفساد الإداري بشـــكل متصـــاعد مما أوجد الحاجة ذاتها إلى الاهتمام باختيار من يتولى الوظائف العامة وتدريبهم وإصدار مدونات أخلاقية خاصة بهذه الوظائف[9].

لقد توسعت خلال العقود الماضية المؤسسات العامة وتنوعت مجالاتها وخاصة في الدول النامية التي أصبحت الحكومة فيها تضطلع إلى جانب أدوارها التقليدية ، بـــأدوار رئيســـية فـــي التنمـــية الاقتصادية والاجتماعية بوصفها المنظّم والموجّه والمشـــارك الرئيســـي في مشروعات هذه التنمية من أجل مواجهة التخلف في هذه الدول . وبفعل هذا التوسع والتنوع في المؤسسات العامة فقد بدأت تواجه مشكلات كثـــيرة منها ما يرتبط بالكفاءة في استخدام الموارد النادرة المتاحة ومنها ما يتعلق بمدى الالتزام الأخلاقي بالأهداف العامة وبحدود الوظيفة واستخدام السلطة فيها أو ما يعرف بالفساد الإداري .

ولأن الحكومة في كل بلد يفترض أن تكون بمثابة (رب عمل نموذجي) من حيث الامتثال للقانون والحرص على المصلحة العامة ، وكونها قدوة ومثالا لمواطنيها من الناحـــية الأخلاقـــية والاجتماعية ، لهذا فإن ظهور الفساد الإداري وتدني المستوى الأخلاقـــي للمســـؤولين الإداريين والموظفين العموميين في كثير من هذه الدول ، كانـــت له أثار وخيمة من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية . آخذين في الاعتبار أن الفساد الإداري بأشكاله المختلفة لم يعد مقتصرا على الدول النامية وإنما هو ظاهرة موجودة أيضا في الدول المتقدمة التي يتفشى فيها كما يتفشى في الدول

النامية بهذا القدر أو ذاك فساد البيروقراطية (الفساد الروتيني) والفساد المرتبط بالممارسات المخالفة للقانون . ولهذا فأن أخلاقيات الإدارة العامة لابد أن تتجه نحو السلوك الوظيفي القويم للموظف والمبادئ التي تحصنه في مواجهة الفساد الإداري.

ويمكن دراسة وتحليل الفساد الإداري من خلال الفقرات الآتية :

أولا : مفهوم الفساد الإداري وأبعاده

ثانيا : آثار الفساد الإداري

ثالثا : أساليب مواجهة الفساد الإداري

رابعا : أخلاقيات الإدارة العامة والفساد الإداري

**أولا : مفهوم الفساد الإداري وأبعاده**

**لقد أصبح الفساد الإداري ( Administrative corruption ) في رأي المختصين ظاهرة معقدة الأغراض والمجالات ومتنوعة الأبعاد وواسعة الانتشار مما يجعل من تحديد مفهومه مسألة صعبة . فإلى جانب تعدد الأسباب المؤدية إلى الفساد الإداري هناك تنوع مجالاته وأشكاله حيث أن بعض أشكاله تقليدية كالرشوة والاختلاس وتجاوز الموظف لحدود واجباته وإساءة استخدام السلطة ، في حين أن البعض الآخر من أشكاله يعتبر جديدا نسبيا كإقامة مشاريع وهمية وإساءة استخدام الأموال المساعدات والقروض الخارجية ، وإساءة توجيه الأموال الناجمة عن الخصخصة ( Privatization ) أي تحويل مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص ، وغسل الأموال ( Money Laundering ) .**

كما إن تعدد مجالات الاهتمام بالفساد تؤدي الى صعوبة في تحديد المفهوم . فالاقتصاديون يؤكدون في تحديد المفهوم على منظور العرض والطلب بالاعتماد على السوق . وفي هذا يظهر الفساد كأية سلعة ميدانا للقيمة . فالموظف يتحمل في الفساد تكلفة معينة ( العقوبات والغرامات ) ويحقق من خلاله قيمة معينة ( عائدا معينا ) . فكلما كانت المخاطرة ( العقوبات والغرامات ) محدودة زاد

الإغراء بالمخاطرة فإذن يمكن للفساد أن يدفع( Corruption Can Pays ) أي أن يحقق مكاسب أكبر مما يتطلب من أعباء ونفقات . والعكس صحيح فكلما كانت المخاطـــرة عالـــية كـــان الفســـاد أقـــل إغـــراء فـــإذن الفســـاد لا يدفـــع ( Corruption Dose Not Pay ) . أمـــا المختصـــون بالعلوم السياسية فيميلون لـــتحديد مفهوم الفساد بالعلاقة مع ممارسة السلطة وتأثيرات الجهات الخارجية على الموظفيـــن الحكوميـــن . فـــي حين أن الاجتماعيين يعرفون الفساد بلغة العلاقات الاجتماعـــية التـــي تمـــثل انتهاكا للمعايير والقيم الاجتماعية المقبولة ذات العلاقة بالواجـــب العـــام والمصلحة العامة . وضمن هذا التحديد فإن الفساد الإداري سببه الفســـاد الاجتماعـــي[10]. أما المختصون بالإدارة العامة فإنهم أكثر إهتماما بالفساد البيروقراطي[11]. حيث أن الاختلال الوظيفي في القواعد والنظم أو في الإجراءات الروتينـــية هو الذي يدفع الموظفين للبحث عن سبل وتحثهم على المبالغة بذلك من أجل الحصول على مزايا .

كمـــا إن الفســـاد لم يعد حالة هنا وأخرى هناك ، أو فضيحة في هذه المؤسسة الحكومـــية وأخرى هناك ، بل أصبح حقيقة قائمة وظاهرة موجودة . فقد وصل في كثـــير من الدول إلى مستويات غير مسبوقة إلى الحد الذي يزداد معه الاعتقاد بأن الفساد يتفاقم في الواقع والوقائع ولا يتضاءل كما في الأماني والآمال . وإن الكثير مـــن الأحداث تكشف عن أن الفساد موجود في كل المجتمعات سواء كانت نامية أو مـــتقدمة . ولـــيس هناك من بلد بغض النظر عن ثرائه وقوته أو فقره وضعفه في مـــناعة كاملة من الأضرار التي يحملها الفساد . إلى الحد الذي جعل البنك الدولي وابـــتداء مـــن عـــام 1996 يباشـــر بـــتقديم المســـاعدة والاستشـــارة فيما يتعلق بالاســـتراتيجيات المضادة للفساد[12]. نظرا لتزايد عدد الدول التي تعاني من الآثار السلبية للفساد . وإزاء هذا التطور والتوسع في ممارسات الفساد فقد تطورت مداخل

دراسته وتحليله وبالتالي تحديد مفهومه . ويمكن أن نشير إلى ثلاثة مداخل أساسية في هذا المجال[13].

أ - المدخل التقليدي والذي يقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة انحراف الأفراد عن النظام القيمي السائد والمعتمد في المؤسسات الحكومية مما يدفع الأفراد إلى ممارسة سلوكيات منحرفة . ووفق هذا المدخل يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه انحراف عن النظام القيمي السائد المعتمد في الجهاز الإداري . وحيث أن النظام القيمي السائد هو معيار الحكم فهذا يعني أن الفساد هو مشكلة فردية وليس مشكلة جماعة أو عامة . وبالتالي فإن الفساد الإداري في حالات كثيرة ووفق هذا المدخل يمكن أن يعود لأسباب تتعلق بتولي الوظائف العامة من قبل موظفين غير أمناء أو نزيهين جراء الاختيار غير الملائم لهم . ومما يلاحظ على هذا المدخل هو قصوره في تفسير التعارض الكبير الذي نجم عن تنامي عمليات التحديث والتنمية الاقتصادية في الستينات ، بين النماذج السياسية والمفاهيم والقيم والقواعد الإدارية التي جاءت بها التنمية وبين تقاليد وقيم المجتمع التقليدية . فالفساد الإداري يمكن في حالات محدودة أن يكون عبارة عن إندفاعات ذاتية حتى من دون محفزات خارجية إلا أنه في أغلب الحالات تكون حوافزه في البيئة المحيطة في أبعادها المختلفة .

ب - المدخل الوظيفي الذي يقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة الانحراف عن قواعد العمل الرسمية المعتمدة وليس عن النظام القيمي . ووفق هذا المدخل يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه إنحراف عن قواعد العمل الملتزمة والمعتمدة في الجهاز الإداري . وقد يكون هذا المدخل محاولة للحد من التباين القيمي والسلوكي للأفراد من خلال الالتزام بالقواعد جراء تأثيرها الإيجابي على الاستقرار في العمل وتقليلها من التباين السلوكي وجعلها عملية التنبؤ بالنتائج

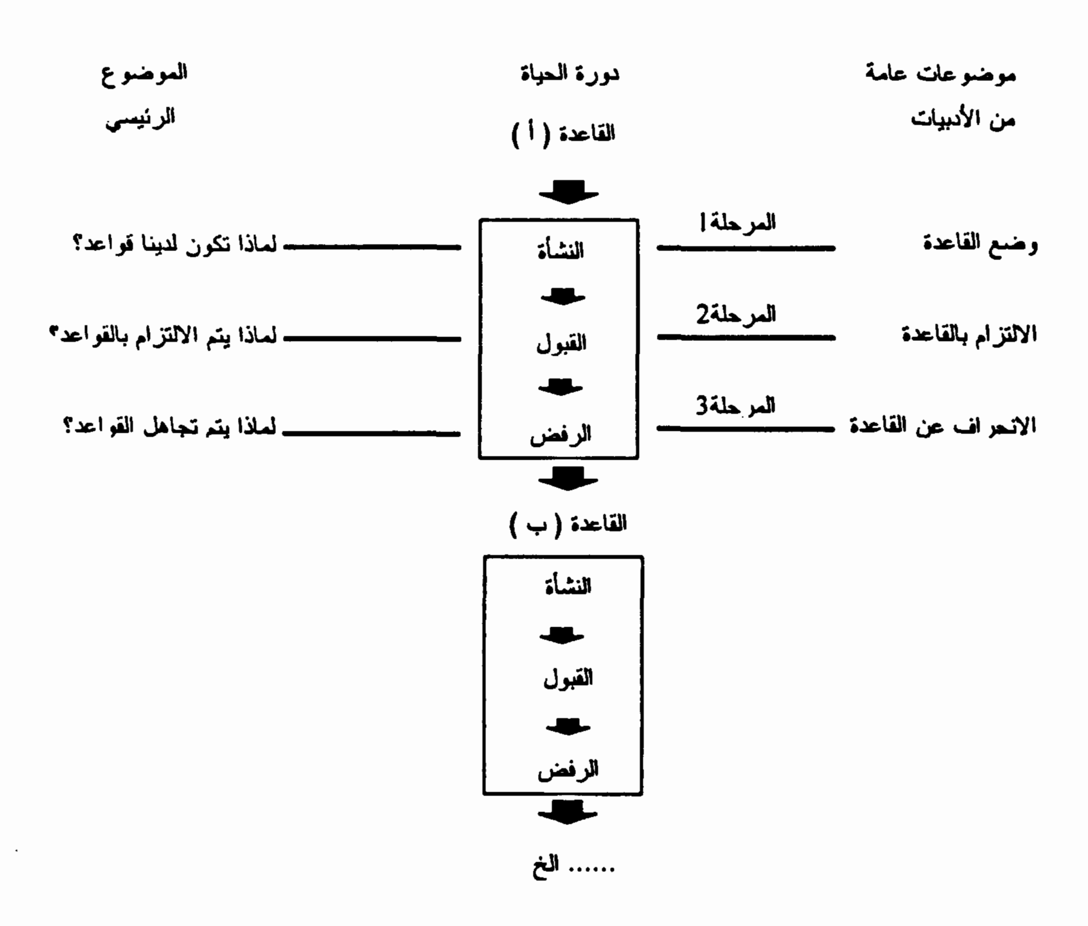
فـــي الجهاز الإداري أكثر سهولة . ولكن ثمة مشكلات أساسية نشأت عن هذا المدخل .

المشـــكلة الأولى : تتمثل في أن بعض قواعد العمل قد يتم تأسيسها على افتراضات غـير صـحيحة عـن الأهداف أو العمل أو الأفراد فيكون الإنحراف عنها بمثابة معالجـة لهذه الافتراضات الخاطئة . وهذا ما يمكن أن نلاحظه في تنمية الستينات والسبعينات في الدول العربية التي قامت على الكثير من الافتراضات الخاطئة التي أدت إلى التضخم الإداري والوظيفي في المؤسسات الحكومية .

والمشكلة الثانية : تتمثل في أن قواعد العمل التي يفترض فيها أن توضح ما هو مطلوب في العمل وتقلص توتر الأفراد الذين ينفرون من الأوامر ، فإنها سرعان ما تصبح مصدرا معيقا للعمل وعاملا قويا في إثارة التوتر فيه . فالقواعد الزائدة التي تعيق العمل وتقتل المبادرة وتسحق الرغبة في التغيير، قد توجد فسادا من نوع آخر أساسه الرغبة والتفنن في التخلص من هذه القـــواعد وهذه هي فكــرة تيد كوهين ( T.Cohen ) أستاذ جامعة شيكاغو التي تشير إلى أنه : كلما زادت القواعد التي تحكم الألعاب الرياضية فإن قدرا كبيرا من التفنن سوف ينصب على ممارسة الغش ببراعة لا تعرض من يمارسه للافتضاح[14].

والمشـــكلة الثالثة : تتمثل فيما يسمى بدورة حياة القواعد . فالقواعد الإيجابية التي تنشأ وتتطور جراء الحاجة إليها في الاستجابة للتغيير أو إزالة التوتر ، سرعان ما تتولد مع الوقت الحاجة إلى تجاهلها لتنشأ دورة حياة قاعدة جـــديدة . والشكل رقم ( 6-2 ) يوضـــح هذه الدورات . وإزاء هذه المشكلات فإن الفساد الإداري بوصفه انحرافا عن القواعد قد يكون في جانب منه علاجا لفساد في القواعد نفسها .

الشكل رقم ( 6-2 ) دورة حياة القاعدة




**المصــدر : جون هـ. جاكسون وأخرون : نظرية التنظيم ، ترجمة د.خالد حسن رزوق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1988 ، ص 501 .**

ج - المدخـل بعد الوظيفي : ووفق هذا المدخل فإن الفساد الإداري يمكن أن يأخذ طابعا نظميا . فالتطور الكبير الذي حدث في السبعينيات وما بعدها أخذ يظهر أن الفساد ظاهرة متعددة الأسباب والأبعاد ، كما أنه ظاهرة مستمرة وذات إمتدادات محلية ووطنية ودولية . وأن هذا كله بقدر ما ساهم في إعطاء الفساد القدرة على

البقاء والاستمرار فإنه ساهم في تكوين ما يسمى بثقافة الفساد ( Culture of Corruption ) مما يتيح للفساد ديناميات التطور والتغيّر دون أن يكون لتطور المجتمع ومؤسساته تأثيرا فعالا في معالجته كما يحدث في الظواهر الفردية التي يكون تقدم المجتمع ومؤسساته دورا في الإزالة الذاتية لتلك الظواهر . ووفق هذا المدخل فإن الفساد المنظّم ( Systematic Corruption ) هو الحالة التي يصبح فيها عمل الخطأ قاعدة أو معيارا وهو السلوك المعياري المقبول الضروري لإنجاز الأهداف التنظيمية حسب مفاهيم المسؤولية العامة وتصبح الثقة هي الاستثناء وليس القاعدة [15] . إن السمة النظمية للفساد تجعله أكثر قدرة على البقاء أولا وأكثر قدرة على التغيّر والاستجابة للتطورات في بيئته المحيطة ثانيا . ولعل الأهم هو أن آثاره وأساليب مكافحته تصبح من الصعوبة بدرجة كبيرة وهذا يعود لعاملين أساسيين على الأقل :

الأول : أن الجماعة الفاسدة التي تشكل منظومة ( Subsystem ) فعالة ضمن النظام الإداري تضع لها قواعد ومعايير تضمن تحيّز أعضائها وأرجحية تفضيلاتهم لممارسات الفساد وقواعده على حساب مصالح الجهاز الإداري وقواعده الرسمية .

الثاني: أن الجماعة الفاسدة التي تشكل منظومة فعالة تقوم بما يمكن تسميته بمبادلة التكلفة \ العائد في الفساد . فالفساد في ظل حماية هذه المنظومة لا يعود هو العمل الأصعب والأكثر تكلفة على الموظف – الفاسد وإنما هو الأسهل والأكثرعائدا . أي أن الفساد يدفع أو أنه يدفع أومردوده أكثر مقارنة مع الأخلاقيات التي لا تدفع .

ومن جهة فإن تعريف الفساد الإداري يمكن أن يكون من منظور إمكانية مواجهة الفساد ومكافحته وهذا المنظور في الأساس يعتمد على ثلاثة أبعاد :

الأول : هــو الــبعد القانونـــي : حيــث أن القــانون فـــي القسم الأكبر من الدول والمجــتمعات هــو العامل الحاسم في مكافحة الفساد من خلال ما يحدد من أنماط الممارســات والأعمــال التـــي تدخـــل ضمن الفساد الإداري ويضع لها العقوبات والغرامات الملائمة.والفساد الإداري وفق المنظور القانوني وكما يعرفه البنك الدولي هـــو إساءة إستخدام الوظيفة العامة التي يساء استخدامها بشكل لا مشروع من أجل كســـب شخصــــي غير مشروع[16] . والواقع إن البعد القانوني هو ما يمثل المدخل العلاجـــي ( Curative Approach ) فـــي مكافحة الفساد . أي أنه يمثل مواجهة الفساد بطريقة لاحقة على وقوعه أي المكافحة عند المصب (Downstream ) .

الثاني : البعد الأخلاقي : حيث إن الفساد الذي يمثل انحرافا غير مشروع للقانون ، فإنه أيضـــا انـــتهاك للمعايير والقيم الأخلاقية . لهذا فإن الأخلاقيات تمثل عاملا أساسيا وقويـــا في الحد من الفساد لأنها تشكل في حقيقة الأمر خط الوقاية الأول من الفساد وهي نوع من مكافحة الفساد عند المنبع (Upstream ) . ووفق المنظور الأخلاقي فـــإن الفساد هو انحراف عن النظام القيمي (أي مجموعة المعايير والقيم الأخلاقية) المقـــبول فـــي الوظيفة العامة . والواقع أن هذا النظام القيمي بعضه تحدده اللوائح والقواعـــد الرسمية المتعلقة بالوظيفة والبعض الآخر يتحدد بأخلاقيات الوظيفة العامة القائمة على توخي المنفعة العامة وعدم تعمّد الضرر .

الثالـــث : الـــبعد الإقتصادي : أن الفساد الإداري للموظفين الحكوميين لبيروقراطيين وخاصـــة في الدول النامية يكون ذا تاثير سلبي كبير على إقتصادياتها من حيث أنه يحد من إقبال الشركات على الإستثمار في الدول التي يستشري فيها الفساد لأنه يؤثر على مستوى العائد على إستثماراتها ( أنظر الإطار 6-1 ) .

ومن أجل الجمع بين هذه الأبعاد ( القانوني والأخلاقي والإقتصادي ) فإننا يمكن أن نعـــرّف الفساد الإداري بأنه : إساءة استخدام السلطة الرسمية لأجل تحقيق مكاسب شخصـــية للموظـــف نفسه أو لجماعة ما ، وذلك بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين أو

للمعايير الأخلاقية السامية وذات آثار إقتصادية سلبية وخيمة [17] . ويلاحظ من هذا التعريف ما يأتي :

الإطار ( 6-1 ) : الاقتصاديون والفساد

**إن اطلاق تسمية رشاوي التزييت ( Grease Bribes ) يشير في دلالة اللغوية إلى دور التسهيل في القيام بالأعمال . وهذه الدلالة نجدها لدى بعض الاقتصاديين الذين يرون في تقديم الرشاوي للبيروقراطيين الحكوميين وخاصة في الدول النامية ، عملا ذا تأثير إيجابي من أجل قيام الشركات الأجنبية بالاستثمارات التي توجد فرص العمل و تنشئ مصادر الدخل للأفراد والحكومة في البلد المضيف . وبدون هذه الرشاوي لي تكون هناك استثمارات ومن ثم لن تكون منافع إيجابية على البلد النامي الذي في أمس الحاجة للاستثمارات . وهذا يعني بالاستنتاج أن الرشاوي ( وهي أهم مظاهر الفساد الإداري ) قد تمثل الشر القليل ( Little Evil ) الذي يجلب الخير أو الجيد الأكبر ( Greatest Good ) مادامت السلسلة المتصاعدة و المترابطة الحلقات تعمل : الرشاوي تسهل الموافقة على الاستثمارات ، الاستثمارات توفر فرص عمل ودخل للأفراد ورفاه للمجتمع وأرباح للشركات ، وهذا بدوره يعيد الدورة من جديد في استثمارات جديدة .**

**وفي المقابل فإن الاقتصاديين من جانب آخر يرون أن الفساد والإداري بما في ذلك دفع الرشاوي تقلص حوافز القيام بالأعمال مما يحد من مبادرة الشركات بالأعمال في الدول التي يستشري فيها الفساد ، وأن الشركات التي تدفع الرشاوي تعاني من مخاطرة انخفاض العائد على الاستثمار ( ROI ) مما يكون سببا في عزوف الشركات عن الاستمرار أو القيام باستثمارات جديدة . و لقد أشارت إحدى الدراسات الحديثة التي تناولت العلاقة بين الفساد والنمو الاقتصادي ، إن للفساد الإداري آثارا سلبية كبيرة على معدل النمو الاقتصادي في (70 ) دولة .**

**لهذا فإن التلويح بالأثر الإيجابي ( لفساد الشركات ) الذي يزيل العقبات ويتخطى فساد البيروقراطيين، عادة ما يتجاهل حقائق أساسية في هذا المجال وهي :**

**ـ أن الفساد يستشري و يتنامى مثل تنامي دوائر مياه البحيرة عند إلقاء حجر فيها ، وهذا يعني أن ( الشر القليل ) سيتسع ليتجاوز أي أثر إيجابي للاستثمارات.**

**في حالات كثيرة تكون الشركات هي المبادرة بدفع الرشاوي وليس الموظف الحكومي هو الذي يطلبها ، مما يجعل من عمل الشركات هذا بمثابة إدخال أنماط جديدة من الفساد إلى بيئات الدول المضيفة .**

**- ليس كل أشكال الفساد أو جميع أنواع الرشاوي هي للتزييت بل أن بعضها يكون بمثابة تخطي لقوانين أساسية وتحقيق مصالح غير مشروعة لا تستحقها هذه الشركات .**

**Source: Charles W.L. Hill (2003): Global Business Today, McGraw-Hill / Irwin, Bostonp42.**

أولا : أن الفساد الإداري هو إساءة استخدام السلطة الرسمية ، وهذه السلطة الرسمية في المؤسسات الحكومية واسعة وخطيرة لأنها سلطة التشريع ( البرلمان ) والتنفيذ للقانون ( القضاء وأجهزة العدالة الجنائية ) وسلطة المسؤولية عن إدارة وتوجيه الفعاليات الإقتصادية الإجتماعية في البلد .

ثانيا : أن الفساد يمكن أن يكون فرديا وهو ما يعرف بالفساد الذاتي(-Auto Corruption ) الذي يستهدف مصلحة شخصية للفرد في إساءة استخدام السلطة الرسمية، أو يكون جماعيا ( Collective-Corruption ) الذي يستهدف مصلحة الجماعة الخاصة على حساب المصلحة العامة .

ثالثا : مخالفة القوانين والأنظمة : فالفساد الإداري هو ضد القانون وتجاوز له لأنه يلحق الضرر بالمصلحة العامة . وهذا هو الأساس الموضوعي في القانون فمثلا الرشوة (Bribe ) مخالفة صريحة للقانون الذي يحظر هذا الفعل الذي يحقق مصلحة الراشي والمرتشي ( مصلحة شخصية ) على حساب موارد وقواعد المؤسسة ( المصلحة العامة ) . لهذا نجد القانون يفرض عادة عقوبة مصادرة الأموال والمنافع المتحققة من الفساد الإداري الذي يحقق مصلحة مادية أو مالية شخصية أو جماعية إلى جانب العقوبات الأخرى .

رابعا : مخالفة المعايير الأخلاقية : الفساد الإداري ينظر إليه المجتمع على أنه سلوك لا أخلاقي غير مقبول بوصفه خيانة للأمانة والثقة الموكلة للموظف العام . وربما هذا يفسر لماذا أعمال الفساد الإداري عادة ما توصف بالفضائح الأخلاقية وتأخذ إهتماما أوسع من القضايا الأخرى لأنها ترتبط بما يجلّه المجتمع ويقدّسه .

خامسا : الآثار الإقتصادية السلبية : وهي لا تقتصر فقط على سمعة البلد السيئة التي تجعل الشركات تعزف عن توجيه إستثماراتها نحوه ، وإنما الأهم ذلك كله على معدلات النمو الإقتصادي في البلد . ولقد كشفت دراسة حديثة أن الفساد الإداري

كانت له آثارا سلبية على النمو الإقتصادي في ( 70 ) دولة نامية ( أنظر الإطار ! ) .

ولأن الفساد الإداري ظاهرة واسعة ومعقدة فإن له أنواعا عديدة ، ومن الممكن تصنيف أنواع الفساد الإداري إلى ثلاثة أنواع وكالآتي [18]:

أ. الفساد الروتيني : وهو ما يتعلق بالزيادة المبالغ فيها بالإجراءات التي يكون هدفها الظاهر هو حماية المصلحة العامة في حين أن هدفها الخفي هو إجبار المواطنين على تقديم المزايا والمبالغ للقائمين على تلك الإجراءات المطولة والبطيئة لإنجاز أعمالهم التي هي حق مكفول بالقانون .

ب. الفساد الناتج عن الممارسة غير الأمينة للسلطات التقديرية الممنوحة للموظف : وهو ما يظهر بأشكال عديدة كما هو الحال في القرارات القائمة على اعتبارات شخصية متحيّزة أو منح تسهيلات ومزايا لبعض المواطنين وحرمان البعض الآخر منها إستنادا للسلطات التقديرية للمدير أو الموظف . وهذا النوع يرتبط بتجاوز الموظف لحدود التصرف الأمين والنزيه والموضوعي بسلطات وظيفته .

ج. الفساد الذي يتضمن مخالفة القانون أو إساءة استعمال سلطاته العامة : وهو ما يظهر في مخالفة الموظف الواضحة لنصوص القانون للحصول على مكاسب شخصية أو جماعية كما هو الحال في إرساء عقد على شركة خلافا لأسلوب العطاء الأدنى ( Minimum Tender ) المفروض بالقانون أو توزيع الأراضي بطريقة غير قانونية .. الخ .

كما أن بعض الخبراء يصنفون الفساد الإداري إلى [19] :

أ – الفساد التواطؤي ( Collusive Corruption ) : وهو الذي يتضمن الفساد المخطط والمقصود من أجل الأخذ والعطاء كما في قيام الموظف – الفاسد في التواطؤ مع الآخرين وذلك بتسهيل ارتكابهم للممارسات غير المشروعة .

ب – الفساد الابتزازي : ( Extortionary Corruption ) : ويقوم على الانتزاع الإجباري للرشاوى أو المزايا الأخرى من الآخرين المتضررين .

ج – الفساد التوقعي ( Anticipatory Corruption ) : وتتضمن المزايا أو الهدايا المقدمة لتوقع أعمال أو قرارات محابية من قبل الموظف .

ومن أجل إلقاء المزيد من الضوء على هذه الأنواع من الفساد الإداري فإن الإطار رقم ( 6–2 ) يقدم نماذج من ممارسات الفساد الإداري غير المشروعة .

ثانيا : أسباب الفساد الإداري وآثاره

لأن الفساد الإداري ظاهرة واسعة الانتشار ومعقدة فإنه لا يمكن إرجاع نشأته وظهوره وتطوره إلى سبب واحد. لهذا فإن تعدد مظاهره وأبعاده تجعل للفساد الإداري أسبابا متعددة . بل أن ظهور ممارسات جديدة لامشروعة تدخل ضمن ممارسات الفساد الإداري كما هو الحال في غسل الأموال (Money Laundering) يجعل لهذا الفساد أسبابا متجددة ترتبط بتجدد أساليب ومجالات تحقيق المزايا والمكاسب الشخصية غير المشروعة . ويمكن أن نحدد الأسباب الأساسية التي تقف وراء الفساد الإداري كالآتي :

**إطار رقم ( 6–2 ) : نماذج من ممارسات الفساد الإداري**

**يمكن القول أن الأعمال اللامشروعة تتنوع بشكل كبير بتنوع المجالات وقدرة القائمين بها على إيجاد الوسائل والأساليب للوصول إلى الكسب الشخصي غير المشروع . ونعرض فيما يأتي لبعض النماذج من ممارسات الفساد الإداري .**

**1– الرشوة ( Bribe ) : وهي ميزة مادية ( نقدية أوعينية ) يقدمها الراشي ( فردا أم شركة ) إلى الموظف المرتشي للحصول على ميزة مقابلة . في بعض الأحيان تكون هذه الميزة التي يتم الحصول عليها من قبل الموظف مشروعة كما في الإنجاز السريع معاملات مشروعة مستوفية الشروط القانونية . ومع ذلك فإن إعطاء الرشوة نفسه يعتبر غير مشروع قانونا كما أن الميزة المتحققة جراء الرشوة تعتبر غير مشروعة من الناحية الأخلاقية بسبب المحاباة والتحيز وعدم المساواة في المعاملة مع الآخرين الذي لا يدفعون الرشوة . ومن جهة أخرى فان الميزة المتحققة في أكثر الأحيان تكون غير مشروعة كالحصول على المعلومات تسهل كسب العطاء أو الصفقة أو تقديم أفضلية للشركة دون غيرها لكسب عقد ما . ويمكن أن نلاحظ أن المبادر بالرشوة في الغالب هو الراشي . وفي بعض الحالات يقوم المرتشي بالتماس الرشوة . وفي هذه الحالة ماذا سيكون رد فعل المرتشي إذا لم يحصل على ما طلب ؟. وعلى**

الأكـثر سيتحول إلى عمل لا مشروع آخر هو الابتزاز ! . ويجب أن نشير إلى أن الرشوة في بعض الدول هـي عمـل غير مشروع بغض النظر عن مقدار أو مبلغ الرشوة مما يعني أن رشاوى التزييت ( مبالغ صـغيرة تدفـع للموظفين لتمشية المعاملة ) هي غير مشروعة قانونا وغير مشروعة أخلاقيا . إلا أنه في دول أخـرى يـتم الإعتداد بالممارسات المألوفة في العادات المحلية حيث يكون مألوفا تقديم الهدايا أو المبالغ الصغيرة أو تقديم مبالغ التزييت لغرض تسريع الأعمال الحكومية الروتينية . وفي هذه الحالات فـإن هناك ميلا للأخذ بمبدأ أن هذه الهدايا مقبولة إذا كانت بقيمة صغيرة مع اشتراط عدم التعارض مع الواجبات الرسمية .

2- الابـتزاز ( Extortion ) : هو ميزة يطلبها الموظف من الآخرين ( أفراد أو شركات ) تحت تأثير التهديد بالضـرر ( Threat of Harm ) . والمـبادر بالابـتزاز هو الموظف في الغالب ، وإن توقع الضرر يجعـل الآخرين هم المبادرون في بعض الحالات لتقديم ميزة . لهذا فإن الابتزاز يمكن أن يكون صريحا ويظهـر ذلـك طلـب الموظـف للميزة أو ضمنيا من خلال دلائل الإعاقة أو التأخير والتسويف مما يدفع الآخرين إلى المبادرة بتقديم الميزة فيما يشبه الرشوة وإن كان في حقيقتها مدفوعة بالابتزاز .

3- إسـاءة استخدام السلطة ( Abuse of Power ) : إن الموظف مهما صغرت وظيفته فإنه مخول بجزء مـن الصـلاحيات لأداء وظيفته . وهذا الجزء من الصلاحيات يمكن أن يساء استخدامه فيوجه لأغراض شخصـية أو يـتم التعسّـف باسـتخدام السـلطة ( Excess of Power ) للإضرار بالآخرين وحتى بالوظـائف الأخرى فيما يمكن تسميته بتجاوز الموظف لحدود وظيفته . وفي الغالب تخضع الإساءة أو التعسف في استخدام السلطة للعقوبات الإدارية في الشركة .

4- الاخـتلاس ( Embezzlement ) : هـو خـيانة الموظف للأمانة المادية ( نقدية أو عينية ) التي في عهدتـه . ويختلف الاختلاس عن السرقة ( Theft ) حيث الأخيرة هي الاستحواذ اللامشروع من قبل الموظـف لأمـوال أو أشياء في عهدة الآخرين . ويخضع الاختلاس ( وكذلك السرقة ) للعقوبات الإدارية إضافة إلى العقوبات الجنائية .

6- الـتآمر ( Conspiracy ) : وهـو اشـتراك الموظـف بالتخطيط لارتكاب عمل غير مشروع . فمثلا موظفـان يخططان لاختلاس مبالغ الشركة التي يعملان فيها ولكن أحدهما فقط قام بالتنفيذ . فإن الأخير هـو مذنب بالاختلاس والتآمر بينما الآخر مهتم بالتآمر من أجل إرتكاب جريمة الاختلاس . والتآمر في الغالب صعب الكشف والإثبات إلا في حالة قيام أحد المتآمرين بالاعتراف .

6- التواطؤ ( Collusion ) : في هذه الحالة فإن الموظف يقوم بتقديم التسهيلات والإغراءات من أجل قيام الآخـر أو الآخرين بارتكاب العمل غير المشروع . كما في قيام موظف المخزن بترك بابه مفتوحا ليسهل للآخرين سرقته . فهو مشارك في السرقة كمتواطئ ( مساعد ومغري ) .

7- غسـل الأمـوال ( Money Laundering ) : هـو عملـية تحويل شكل الأموال أو العوائد التي تم الحصـول عليها من جرائم اقتصادية أو إستخدامها بما يساعد على إخفاء مصدرها أو أصلها . وتقليديا تـرافق غسل الأموال مع جرائم تهريب المخدرات . واليوم فإنها تعتبر من العناصر الأساسية في مكافحة الفسـاد . وفي سويسرا التي واجهت انتقادات شديدة بسبب السرية المصرفية التي ساهمت في سهولة

غسل الأموال ، صدر فيها قانون غسل الأموال عام 1997 متضمنا عدة طرق لمكافحة غسل الأموال :

أ. واجب التقرير ( Duty to Report ) حيث فرض القانون على الوسطاء الماليين إقرار المعرفة بالأموال وعند الاشتباه يطالبون بتقريرعن الأموال ومصادرها .

ب. إيقـاف الأمـوال والأرصـدة التي تخضع للتقرير من أجل تجنب إخفاء الأرصدة المشبوهة ويكون لفترة خمسة أيام من أيام الأعمال بعدها تطلق الأرصدة تلقائيا .

ج. إتخـاذ إجـراءات تعزيز ما يدعى ( قواعد اعرف زبونك : K now Your Customer ) وتوسيعها لتشـمل الوسـطاء الماليـين . وهـذه القواعد تعتبر أساسية في محاربة غسل الأموال ، وهي تتضمن قواعد تحديد الزبون ،

قواعد مسك السجلات ، وقواعد الإلزام بتوضيح الخلفية الإقتصادية للصفقات المشبوهة .

- Steven R. Choti and Brain H. Krietner: The Ethics of Bribery, Journal of Business and Society, (4) 1991, pp183-4.
- Scott Sibray and J.f.Margon: Be a Manager, Go to Jail: Coping with a New Type of Low, Advanced Management Journal, Vol0(58), No.(4), Autumn 1993, pp38-9.

أولا : التوسـع فـي المؤسسات العامة التي أصبحت تغطي جانبا أساسيا مهما من الاقتصـاد القومـي في الدول النامية مما جعل من إدارة وتنظيم هذه المؤسسات مشكلة ساهمت بتعقيد الأساليب والإجراءات مما خلق بحق الأساس الموضوعي للفساد الروتيني أولا ثم الفساد في تجاوز السلطات التقديرية ومخالفة القانون .

ثانيا : القيم التقليدية السلبية : فمع أن التنمية آتت بأساليب وطرق وتكنولوجيا حديثة إلا أن قـيم وقواعـد العمـل ظلـت تخضع او تتأثر بالقيم التقليدية والعلاقات العشائرية والولاءات الضيقة والمحسوبية والمحاباة للأقارب والأصدقاء وتداخل المصـالح الخاصـة مـع المصلحة العامة ..الخ والتي تكون في أغلب الحالات مصدر لممارسات غير مشروعة .

ثالثا : ضعف الاهتمام باختيار المديرين والموظفين : وهذا في الواقع هو الأساس فـي الكثـير من حالات الفساد الإداري . حيث أن التأكيد على شرط الكفاءة لا يكفـي فـي اختـيارهم كما أن العلاقات الشخصية والعائلية والعشائرية لا تمثل معايير أخلاقية في اختيار الموظفين العامين . ولابد من القول أن القادة الإداريين الفاسـدين يمـثلون مصـدرا قويا لخلق الشلل والجماعات والشلل الفاسدة ، مما

يفــرض مسؤولية أكبر في مراعاة المعايير الأخلاقية العامة في عملية الاختيار لهؤلاء الموظفين إلى جانب الكفاءة .

رابعا : الأسباب المرتبطة بالقوانين والأنظمة : وهذه السبب يرتبط بالخلل القانوني الــذي ينضــح فســادا كمــا هو الحال في التطرف في كثرة القوانين والأنظمة وتشابكها وتداخلها بما يسميه البعض بالتلوث القانوني ، مما يوفر الفرصة الكاملة لاســتغلالها فــي الفساد الإداري ، أو التطرف في ضعف القوانين ومحدوديتها والتــي تــؤدي التســيب وإطــلاق الــيد بالعبــث بالمــال العــام ( وهو مال سائب في هذه الحالة ) وبمصالح المواطنين . ولا شك في أن الترشيد القانوني في هذه الحالة يمثل أسلوبا فعالا في مواجهة فساد البيروقراطية في أهم أشكاله وهو الفساد الروتيني الذي يجد في القانون ذريعة في ممارسته .

خامســا : ضعف برامج الإصلاح الإداري وأساليب مواجهة الفساد الإداري : ففي كثــير مــن الدول لا تمثل العقوبات رادعا قويا للفساد الإداري ، هذه إلى جانب عــدم إعطاء قضايا الفساد الإداري أولوية في التحقيق والمعالجة من قبل أجهزة العدالــة الجنائية . وإن مواجهة ذلك تتطلب الاهتمام بما أكدته ندوة الأمم المتحدة على أهمية إنشاء هيئة خاصة لمكافحة الفساد ، واعتماد برامج الإصلاح الإداري التــي تكون موجهة لخلق الأساليب والوقائية ضد الفساد[20]. وما يعينه ذلك من خلق ما يمكن تسميته ( ثقافة الصلاح أو الثقافة المضادة للفساد ) في المؤسسات العامة .

سادســا : انتقال الفساد عبر الدول : حيث أن بعض ممارسات الفساد أصبحت لها شبكات دولية كما في ممارسات وتأثير تجار المخدرات على موظفي الجمارك أو الجــريمة المــنظّمة على المؤسسات المالية العامة في دول عديدة . إضافة إلى أساليب الشركات المتعددة الجنسيات التي تستخدم في أكثر الأحيان أساليب الفساد الإداري فــي الرشــاوى وإفساد الموظفين من أجل مصالحها الخاصة في دول

كثـيرة مـن العالم . والواقع أن الاعتقاد يتزايد بأن هذه الشركات لديها سياسات وخطـط وموازنـات مالـية خاصـة بمثل هذه الأساليب وقد كشف ذلك بعض الشـركات الأمريكية الكبرى، فأثناء فضيحة ووترجيت ( Watergate ) . فعندما تسـاهلت لجـنة التحقيق مع الشركات التي تكشف المعلومات بطريقة طوعية ، ظهـرأن أكـثر من ( 400 ) شركة قدمت أكثر من ( 800 ) مليون دولار من المدفوعـات المشكوك فيها في الخارج[21]. والبعض لا يتورع في هذه الشركات عـن تقديم التبريرات لبعض ممارسات الفساد الإداري كما هو الحال في إدعاء بأن بعض الشركات تقدم الرشاوى إلى موظفين أجورهم منخفضة ويعولون عليها لمساعدة أسرهم الكبيرة الممتدة [22].

ثانيا : آثار الفساد الإداري

ليس هناك ما ينال من هيبة الدولة ومكانتها مثل الفساد الإداري ، كما أن للفساد الإداري آثـاره الوخيمة على الروح المعنوية للمواطنين وأيمانهم بقدرة بلدهم على حل مشاكله في ظل فساد الحكومة . ولعل ذلك يتأتى من أن المواطنين ينظرون الى المؤسسات العامة بوصفها مؤسسات نموذجية في تمثيل القانون والمصلحة العامة . وإن المديرين والموظفين العامين يتوقع منهم ما هو أكثر مما يتوقعونه من المديرين والعاملين في شركات الأعمال الخاصة .

وتأريخـيا فإن الاهتمام بالفساد العام ( Public Corruption ) كان أسبق من الاهـتمام بالفسـاد الخـاص ( Private Corruption ) . ففي بريطانيا فإن قانون ممارسة الفساد في الهيئات لعامة أقر سنة 1889. وظل القانون ساريا على الهيئات العامـة حـتى عـام 1906 حتى أقر قانون الحماية من الفساد والذي شمل جميع الهيـئات أو الشركات سواء كانت عامة أو خاصة . وفي الوقت الحاضر فإن دولا كثـيرة تطـبق القوانين المتعلقة بالفساد على القطاعين العام والخاص . ولعل مما يفسـر الاهـتمام المـبكر بالفساد العام هو أن المؤسسات الحكومية لا تهتم بالربح

وتسعى للخدمة العامة ، وأن الفساد العام هو أكثر ضررا بالمصلحة العامة وبالتالي فهـو جريمة أكثر من الفساد في القطاع الخاص[23]. ويمكن أن نحدد الآثار الناجمة عن الفساد الإداري فيما يأتي :

أ. الآثـار العامة : إن الفساد الإداري يقوّض الدول الموجه للحكومة لأنه ينال من مصـداقية وصورة الحكومة في أذهان الجمهور . فالحكومة هي بمثابة نموذجا للاقـتداء فـي احترام القانون الذي هي تساهم في وضعه وإن مؤسساتها هي نمـوذج فـي تصـرفاتها وأخلاقـياتها للشركات الخاصة . وكل هذا يتعرض للتقويض والتصدع عند اتهام الحكومة ومؤسساتها بالفساد .

ب. الآثار السياسية : إن للفساد الإداري آثارا سياسية تتمثل في كونه عاملا أساسيا في تقويض ثقة الجمهور بالحكومة ومصدرا أساسيا من مصادر عدم الاستقرار لسياسـي . ويمكن أن نلاحظ بوضوح أن الكثير من الاضطرابات السياسية في الـدول النامـية كانت تعود إلى استشراء الفساد في الطبقات الحاكمة . كما أن الآثـار السياسـية تظهـر فـي الدول المتقدمة في تمويل الحملات الانتخابية والممارسات اللامشروعة في الفترات الانتخابية وإن ووترجيت(Watergate) فضـيحة الانـتخابات الأمريكـيـة عـام 1996 ومـا يسمـى بالأمـوال الناعمـة[24]( Soft Money ) تمثل أمثلة صارخة على ذلك .

ج. الآثار الاقتصادية : إن للفساد الإداري آثار اقتصادية وخيمة . فإلى جانب أنه يقـوّض سمعة البلد في معاملاته الإقتصادية الإقليمية والدولية ويبدد الثروات والمسـاعدات والقروض كما حدث في دول نامية كثيرة ، فإنه يكون ذا تكلفة اقتصادية عالية . فقد قدرت تكلفة الفساد الإداري في إحدى الدول ما بين (20 – 80٪ )مـن مجموع موارد التنمية . كما أظهرت الحوادث فضيحة انكشفت قـبل فترة في إحدى الدول النامية إن (70٪ ) من الموازنة الإجمالية الوطنية

ضاعت في أنشطة تلاعب وفساد في حيث صرف (30٪ ) فقط منها في أعمال اقتصادية فعلية[25].

د. الآثار القانونية : إن الفساد الإداري يمثل حالة عدم الامتثال للقانون والإضعاف لهيبة القانون ودوره المنظم والتوجيهي للسلوك في الوظيفة العامة . لهذا فإن استشراء الفساد لابد أن يكون على حساب القانون وسلطاته الأساسية الممثلة في التشريع وأجهزة المقاضاة والعدالة .

هـ. الآثار الإدارية : إن الفساد الإداري هو أن صح التعبير وسيلة فعالة وكفوءة في تحقيق الأهداف والمصالح الخاصة للموظفين الفاسدين على حساب الأهداف العامة والتنظيمية للمؤسسات العامة . والواقع أن الفساد الإداري الذي قد يأخذ أشكال المحاباة والمحسوبية والتحيز للأقارب والأصدقاء والتعارض مع كل ما يقف عقبة في مواجهة هذه الممارسات الفاسدة ، قد يؤدي في حالات كثيرة إلى آثار إدارية تتمثل في اجتذاب الأفراد الفاسدين وتكوين الشلل الفاسدة منهم في مقابل الاستبعاد والطرد للأفراد الكفوئين النزيهين الذين لا ينسجمون مع الفساد .

و. الآثار الأخلاقية : إن الفساد الإداري ليس مشكلة إدارية أولا وإنما هو أولا وقبل كل شيء مشكلة أخلاقية . فالفساد هو انحراف عن القيم والمعايير الأخلاقية وهو في حالة الاستمرار والاستشراء فإنه يقيم نظاما ( قيميا ) منحرفا ، وثقافة الفساد التي تهدد ليس فقط أسس الحكومة وإنما أيضا ثقافة المجتمع .

ز. الآثار الاجتماعية : إن الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية بقدر ما يعيق التنمية الاقتصادية وبرامجها فإنه يكون ذا آثار سلبية على المساواة والعدالة الاجتماعية . فالموارد المخصصة للتنمية بما فيها المساعدات والقروض الخارجية سرعان ما تذهب إلى شرائح صغيرة من كبار المسؤولين ومن يرتبط بهم على شكل تسهيلات وقروض ميسرة أو على شكل نفقات حكومية لا يمكن تبريرها إلا في الممارسات الفاسدة .

ح. الآثار الدولية : إن الفساد الإداري أصبح ذا طابع دولي ليس فقط بتأثير الشركات المتعددة الجنسيات التي تعاني من فساد عالمي وإنما أيضا بتأثير المسؤولين الحكوميين المتورطين بالفساد المتنقل عبر حدود الدول[26]. كما أن الفساد الإداري أخذ يتسرب للمنظمات والاتحادات الدولية ولعل الفضيحة الأولمبية ( Olympic Scandal ) التي تفجرت مؤخرا حول اختيار المدينة التي تقام بها العاب عام ( 2002 ) ما يكشف عن هذا الفساد والعادات الجشعة التي تسربت إلى اللجنة الأولمبية الدولية[27] رغم كل الروح الرياضية ومبادئها النبيلة البريئة ! .

ثالثا : أساليب مواجهة الفساد

لا شك في إن مواجهة الفساد عملية صعبة وتتطلب جهودا عظيمة وخططا وإجراءات مضادة للفساد طويلة الأمد . وهذا يعود إلى أسباب عديدة منها أن الفساد كان موجودا منذ القدم وأنه كان يتجدد في مجالاته وأشكاله وآثاره من فترة لأخرى. وتعكس الوظيفة العامة إلى حد كبير المجتمع الذي تعمل فيه فكما أن المجتمع فيه أفراد صالحون فإن فيه أفرادا طالحين فاسدين خاصة وإن المجتمع يتلقى الأفراد منذ ولادتهم في حين أن الوظيفة لا تتلقى الأفراد إلا بعد أن استكملوا تكوينهم الأساسي من الناحية المهنية والأخلاقية . ومما يزيد من صعوبة مكافحة الفساد هو أن ممارساته في أغلب الأحيان تعتبر صعبة الافتضاح والكشف والإثبات . وكما يقول أحد حكماء الهنود في الفساد والرشوة : حيث أن الإنسان لا يستطيع أن يقول بكل تأكيد عندما يرى سمكة موجودة في الماء ، هل كانت تلك السمكة تشرب من الماء الموجودة فيه أم لا ، كذلك فإن من الصعوبة معرفة ما إذا كان موظف ما يأخذ رشوة أو لا يأخذ رشوة أثناء قيامه بعمله[28]. وهذا ما ينطبق على ممارسات فاسدة أخرى فلا زال التواطؤ والتآمر صعب الإثبات إلا إذا اعترف أحد المتواطئين أو المتآمرين عند يعطى الحصانة من الإدعاء مقابل تعاونه وشهادته[29].

ولعـل هـذا ما يفسر حقيقة أن مواجهة الفساد الإداري تتضمن أساليب متنوعة وغـير محددة بعضها يمثل أساليب مباشرة وبعضها الآخر غير مباشرة . كما إن بعضـها يدخـل ضمن الأساليب والوسائل الوقائية القبلية ( معالجة الأسباب قبل وقوع الفساد الإداري ) والتي تعتبر الأكثر فعالية ويجب أن تكون مفضلة لأنها أقل تكلفة وهدرا للموارد سواء في الفساد المرتكب أو في إجراءات مواجهته بعد وقوعه . بينما البعض الآخر يدخل ضمن الأساليب والوسائل العلاجية ( معالجة النتائج بعد وقـوع الفسـاد الإداري ) . لتظل ملاحظة مهمة وهي أنه إذا كان الفساد الإداري يستمر في إفراز ممارساته الفاسدة الجديدة فإن أساليب مواجهة الفساد تستمر بالتجدد والـتطور أيضـا . ومن الممكن أن نحدد أساليب ووسائل المواجهة الواسعة للفساد الإداري في مجموعتين :

أ. الأساليب الوقائية

تعتـبر الأسـاليب الوقائـية من الأدوات الفعالة القبلية التي تسبق وقوع الفساد وأضـراره . فهـي بطبيعـتها تسعى إلى إيجاد حصانة ورقابة ذاتية لدى الأفراد والجماعـة وحوافـز تساعد على الأمانة والنزاهة وموانع تحد من ميل الأفراد إلى الفسـاد الإداري سـواء داخـل الوظـيفة العامة أو في بيئتها الاجتماعية ونظامها الأخلاقي . ونعرض فيما يأتي لهذه الأساليب :

( 1 ) الالتزام والولاء الوطنيين : إن الوظيفة تمثل ضربا من الخدمة الوطنية لهذا فإنهـا أقـرب إلى تجسيد الولاء الوطني والالتزام به . فهي ( أي الوظيفة العامة ) بقدر ما تجسد الأهداف الوطنية العريضة للحكومة ، فإنها تتجه نحو تقديم الخدمات لأعداد كبيرة من المواطنين في الغالب مما يجعل لإثارة الولاء الوطني تأثيرا كبيرا في الارتقاء بأداء الوظيفة العامة وأخلاقياتها .

( 2 ) القـيادات الـنزيهة : مما يرتبط بالفقرة السابقة هو وجود واختيار القيادات النزيهة التي بقدر ما تمثل القدوة في أخلاقياتها وسلوكها في الجهاز الإداري ، فإنها

تكــون أكــثر حرصا على المناخ الأخلاقي السليم في الوظيفة . وإن مما يدعم الدور الإيجابــي لهــذه القيادات قيامها ببعض الإجراءات الدالة على إستهدافها الاستقامة والنزاهة في الوظيفة مثل :

ـ إصــدار مدونــة القــيادة ( Leadership Code ) التــي تلتزم فيها بالمبادئ الأخلاقــية التــي ترتقي بالوظيفة العامة وسلوكها اليومي سواء في الامتثال العالي للقــانون أو أفضــلية الواجــبات الوظيفــية على المصالح الشخصية ، ودعم القيم والمعايير الأخلاقية في الوظيفة ومحاربة الفساد .

ـ التصــريح بالممتلكات ( Declaration of Assets ) : أي الكشف عن الثروة الحقيقــية للقــادة قبل وبعد توليهم الوظيفة بما يوفر الشفافية والثقة العالية في أكثر المجالات إثارة للتأويل والأقاويل[30].

ـ إختيار المســاعدين والمعاونين من الأفراد المشهود لهم بالإستقامة والنزاهة ومن ذوي الخصائص الأخلاقية .

( 3 ) تدعــيم الطــابع المهنــي في الوظيفة العامة : إن الوظيفة العامة هي مهنة للموظفين وهذا يعود على الأقل إلى أن الموظف يميل إلى البقاء في الوظيفة العامة لمــدة أطــول ( قد تمتد طول عمره الإنتاجي أي مدى حياته العملية ) .فهو يعتبر الوظــيفة مهنــته الدائمة التي هي مصدر رزقه ومساوه المهني ووسيلته في الحياة العملية[31] .

( 4 ) مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة : إن مما يرتبط بالفقرة السابقة ويدعم الطابع المهنــي فــي الوظــيفة العامة هو إصدار مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة . وهذه المدونة تتضمن مجموعة المبادئ والتوجيهات الأخلاقية ذات العلاقة بما يجب وما لا يجــب عمله في الوظيفة العامة لتكون مرشدا لسلوك الموظف ومساعدا جيدا في مواجهة قضايا المنطقة الرمادية وما يمكن أن يعتد به في مواجهة أي قرار يخالف ذلك يصدر له من المسؤول المباشر أو الأعلى .

ويمكـــن أن تكون هناك مدونة أخلاقيات واحدة لكل الموظفين الذين يعملون في الوظـــائف العامة ، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك مدونات أخلاقية للعاملين في قطاعـــات معينة بما يخدم خصوصيات هذه القطاعات والتوجيه الأخلاقي للموظفين فـــيها يـــتعلق فـــيما يجب عمله وما لا يجب عمله والمناطق الرمادية الخاصة بكل قطاع.

( 5 ) الشـــروط الأخلاقـــية فـــي الاختبار والتعيين والترقية : في الوظيفة قد يتم الاختيار والتعيين على أساس مدى الملاءمة بين المؤهلات (المهارة والإختصاص ) ومتطلبات الوظيفة ، كما أن الترقية قد تتم على أساس الأقدمية أو الجدارة وفي كلا الحالتين يكون الأمر جيدا بالمقارنة مع عوامل أخرى في الإختيار والتعيين والترقية مـــثل المحاباة والمحسوبية والتحيز والعشوائية . ولكن ومن أجل تدعيم روح وقيم الوظـــيفة العامة لا بد من الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة في عملية الإختيار والتعيين والترقـــية وجعـــل مـــدى توفر خصائصها في الأفراد شرطا من شروط التوظف والترقية إلى جانب الشروط الأخرى .

( 6 ) التدريـــب والـــتطوير فـــي مجال أخلاقيات الوظيفة : إن مما يرتبط بالفقرة الســـابقة هو الاهتمام بالتدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة . وإذا كانت الأجهـــزة الإدارية تمتلك برامج التدريب والتطوير الواسعة في المجالات المختلفة ، فإنهـــا بحاجـــة إلى الاهتمام أيضا بالتدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة العامة لمديرها وموظفيها . وقد يكون من الضروري في إطار توفير أساليب الوقاية مـــن الفساد الإداري أن يكون مثل هذا التدريب شرطا ضروريا من شروط الترقية لكل وظيفة إدارية أعلى .

( 7 ) تحســـين ظروف ومزايا الوظيفة العامة : إن الموظفين في الكثير من الدول النامية يعانون من ضعف مستويات الأجور وشظف المعيشة في حين أنهم يتعاملون مع ذمم مالية ومخزنية ضخمة ويمتلكون صلاحيات إتخاذ قرارات مهمة والموافقة

علــى مناقصـــات وعطاءات بمبالغ كبيرة جدا . وفي مثل هذه الظروف لا تكون المغريات والمزايا عوامل شديدة التأثير على الموظفين من أجل الانحراف فقط ، بل والأهــم هــو أن الحاجة والظروف الصعبة وإحساسهم بعدم العدالة والموازنة بين الجهد والأجر يدفعهم بقوة نحو ممارسات فاسدة .

لهــذا يكــون مــن القرارات والتصرفات الرشيدة حقا الاهتمام بتحسين ظروف ومزايا الوظيفة العامة . ومن العوامل المؤدية إلى ذلك نذكر ما يأتي :

ـ تحســين أجــور ورواتــب الموظفين وإعادة النظر في تقييم وتسعير درجاتهم الوظيفية وما يرتبط بذلك من علاوات ومصنفات ومزايا أخرى .

ـ العمــل علــى تضــييق الفوارق في المزايا بين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة لضمان الإحساس بالعدالة .

ـ تحســين علاقــات العمــل وتعزيز المشاركة في الإدارة وسياسة الباب المفتوح والشــفافية الوظيفية حيث أن من شأن ذلك أن يحسّن المناخ الوظيفي ويرفع الروح المعنوية والولاء للوظيفة والجهاز الإداري .

( 8 ) تحسين إجراءات إتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال : حيث أن الفساد الإداري في جانب من أسبابه يعود إلى كثرة الإجراءات وتعقدها وتداخلها بطريقة تؤدي إلى بطــئ الإنجاز وإطالة فترته . وإن مما يحد من هذا الفساد الروتيني هو العمل في تحسين هذه الإجراءات من خلال ما يأتي :

ـ تكويــن حلقات أو دوائر تحسين الإجراءات وإنجاز الأعمال التي تكون مهمتها تقديــم المقترحات لتحسين إجراءات وتبسيط بعضها وإزالة البعض الآخر من أجل سرعة الإنـجاز .

ـ تبنــي حمــلات الــتخلص من الروتين[32] ( Do Away With Red Tape ) وتحديد سقوف زمنية واضحة لكل إجراء أو معاملة رسمية .

ـ المراجعة الدورية لإجراءات وقواعد العمل بما يضمن إدخال التحسينات المستمرة عليها .

ـ اعتماد سياسة التدوير في العمل ( Job Rotation ) بما يضمن تكوين موظفين متعددي المهارة والخبرة والحد من فرص استغلال الوظيفة من قبل بعض الموظفين الذين يظلون فترة طويلة في نفس الوظيفة .

ـ إيجـاد الحوافز المادية والمعنوية لكل مقترح أو مبادرة للتخلص من الإجراءات الزائدة أو تحسين أدائها .

ـ توفـير قـنوات فعالـة للموظفيـن من أجل عرض الشكاوى والمظالم وتقديم المقترحات من أجل تحسين إجراءات العمل .

( 9 ) تعزيز حملات التوعية الإعلامية والثقافية بمخاطر وأضرار الفساد الإداري على المصلحة العامة ، ودور الموظف العام كفرد مؤتمن في الحرص والتفاني في خدمة الصالح العام .

(10) اتخاذ الإجراءات المضادة لانتقال الفساد عبر الدول : ولأن الفساد في حالات كثـيرة أصـبح ذا أبعاد دولية وقابل للانتقال بسهولة من بلد لآخر سواء من خلال الشركات متعددة الجنسيات وفروعها التي يمكن أن تتحول إلى قنوات ناقل لخبرات الفسـاد وممارسـاته أو مـن خلال الصفقات التجارية عن بعدا وعبر الانترنيت ، أصـبح لزاما إتخاذ الإجراءات الوقائية المضادة لانتقال الفساد عبر الدول كما هو الحال فيما يأتي:

ـ حـق الـتعامل مـع الشركات الدولية ذات السمعة الطيبة والمعروفة بمعاملاتها النظيفة وأساليبها الأخلاقية .

ـ إيقـاف أعمال أية شركة ترتكب أية جريمة أو ممارسة من جرائم أو ممارسات الفساد في البلد .

ـ إيجاد الصيغ تبادل الخبرات مع الدول الأخرى في مجال الوقاية من الفساد الإداري ومحاربته .

ـ التعاون الدولي من أجل إصدار مدونة دولية لأخلاقيات الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات تكون أساسا في مواجهة الفساد عبر الدول عن طريق هذه الشركات .

ب. الأساليب العلاجية

رغم أن الأساليب العلاجية تعمل بعد وقوع الفساد إلا أنها ضرورية لأن هذه الأساليب هي التي تستطيع أن تجعل الفساد ذا تكلفة عالية جدا بما يجعل ويعزّز مبدأ أن الأخلاقيات تدفع والفساد لا يدفع . ونعرض فيما يأتي لأهم الأساليب العلاجية :

( 1 ) اعتماد التشريعات والقوانين الصارمة في مواجهة الفساد حيث أن مثل هذه القوانين وتطبيقها الحازم هي الذي يجعل الفساد محفوفا بالمخاطر سواء على الأفراد أو الجماعات ، وهو الذي يجعل المنافع المتأتية من الفساد غير المتوازنة مع الأعباء الناجمة عنه . والواقع أن مضاعفة العقوبات والمردودات السلبية لممارسات الفساد الإداري له مردود إيجابي كبير في هذه المواجهة خاصة إذا إقترن بالتطبيق الأمين على جميع الفاسدين في الوظيفة العامة .

( 2 ) قيام الأجهزة الرقابية المسؤولة عن مواجهة الفساد بإيجاد تدرج للمؤسسات الحكومية في قائمة الشهرة التي تضم المؤسسات النظيفة والنزيهة وفي قائمة الفضائح[33] التي تضم المؤسسات الفاسدة أو ذات الفضائح الأخلاقية .

( 3 ) تعزيز دور وسائل الإعلام في الكشف والتشهير بالفساد والمؤسسات الفاسدة وبالمفسدين مما له دور كبير في ردع المفسدين الذين ستسلط الأضواء عليهم ليدفعوا ثمنا آخر على المستوى الاجتماعي .

( 4 ) توجـيه الإنــذارات بالإلغاء إلى المؤسسات ذات الممارسات الفاسدة : وذلك بإعطاء مهلة زمنية من أجل إصلاح أوضاعها وتنظيف مكاتبها وممارساتها ، وإذا لم تحقق تقدما في هذا المجال يتم إلغاؤها واستحداث مؤسسات بديلة أو حتى إلحاق أنشطتها ووظائفها بمؤسسات أخرى أو إخضاعها لبرامج الخصخصة وتحويلها إلى القطاع الخاص .

وبعـد فإن الفساد الإداري كما رأينا يولد في القطاع العام كما يوجد في القطاع الخاص ، يوجد في الدول النامية كما يوجد في الدول المتقدمة ، ويوجد داخل الدولة ويـنقل إلـيها عبر حدودها ، لهذا فإن الجهود تتزايد وتتسع من أجل مواجهة على الصـعيد الوطني والإقليمي والدولي في ظل خبرة عالية متقدمة في أساليب الوقاية منه ومعالجته .

رابعا : أخلاقيات الإدارة العامة والفساد الإداري

إن أخلاقـيات الإدارة العامة كما أشرنا تتشابه إلى حد كبير في المعايير والقيم التي تركز عليها مع أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال . فالنزاهة والأمانة والإمتثال للقـانون وغـيرها هي مبادئ أخلاقية ضرورية في المؤسسات الحكومية كما هي ضرورية في شركات الأعمال . وأن مدونة أخلاقيات الإدارة ضرورية في شركات الأعمـال وبـنفس المسـتوى من الاهتمام والتأثير تكون أخلاقيات الإدارة العامة ضرورية في المؤسسات الحكومية ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واسـتجابة للتطور المهني في حقل الإدارة العامة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بل وفي الاعتراف بأن الخدمة العامة مقدمة على الخدمة الذاتية وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة . وهذا هو جوهر المواجهة الحقيقية للفساد التي لا تكون في القواعـد والـنظم والإجـراءات وإنمـا وبأرجحية خاصة في النفوس والإتجاهات والضمائر .

أن مـــا ينبغي التأكيد عليه في مواجهة الفساد هو هذا البعد الراسخ والأصيل في الحصانة والاستقامة والرقابة الذاتية قبل الحصانة والرقابة الخارجية . هو هذا البعد المعياري في القيم والمعتقدات قبل أن تكون في الحسابات و أرقام الربح والخسارة. وإن طرحـــنا هذا يؤكد أولا على العوامل الناعمة في قيم ومبادئ وإتجاهات الأفراد الذيـــن يشغلون الوظائف والمركز الإدارية العامة قبل التأكيد على العوامل الصلبة فـــي النظم والهياكل والعقوبات . وقد يكون هذا الذي نسعى لطرحه في نقل مركز التأثـــير فـــي مواجهـــة مع الفساد من الجوانب الخارجية - الصلبة - الكمية إلى العوامـــل الذاتـــية - الـــناعمة - النوعـــية والمعيارية ، ينسجم مع طرحه هنري مينتزببرج ( H. Mintzberg ) في نماذجه الخمسة عن الحكومة : نموذج الحكومة كالآلـــة ، الـــنموذج الشبكي ، نموذج رقابة الأداء ، نموذج الحكومة الافتراضية ، وأخيرا نموذج الرقابة المعيارية . فهو يرى أننا رغم التعايش مع كل هذه النماذج ، فأنـــنا نحتاج إلى التحول الكبير في التأكيد على النموذج المعياري . فلا مناص من البعد الإنساني خاصة مع الأهواء والفوارق الدقيقة والمقايضات الصعبة بين المصالح المتضـــاربة . وإن المؤسســـة بدون إلتزام إنساني هي أشبه بالفرد الخالي من الروح : هـــيكل عظمي ولحم ودم قد يكون قادرا على أن يتلقى وينفذ ولكن بدون قوة الحياة ، والحكومة ومؤسساتها بحاجة إلى قوة الحياة [34] .

وفـــي هذا السياق من التأكيد على أخلاقيات الإدارة العامة يمكن أن يلعب دورا فعـــالا فـــي إثـــارة هـــذا البعد الإنساني وعوامل الروح : بالالتزام بالقيم والمبادئ والإتجاهات الأخلاقية من أجل مواجهة الفساد آخذين في الاعتبار النظرة الإيجابية المـــتزايدة إلـــى الأخلاقيات في مواجهة الفساد حيث الأخلاقيات لا تحمي فقط من الفســـاد وحســـب بـــل أنها توجد ذلك الإحساس العميق والثرّ في نفوس الأفراد - موظفين كانوا أم مواطنين - بالفخر والرضا وما يعنيه هذا من التزام أكبر بالأداء مـــن قبل الموظفين ورضا وتعاون أكبر من قبل المواطنين في دعم برامج وأنشطة

المؤسسات العامة . إن دعم هذا البعد الإنساني في الإلتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية لابـد من أن يأتي بمشاركة فعالة من قبل الجمعيات المهنية الخاصة بالإدارة العامة كحقـل تخصصـي – مهنـي وظيفي واسع أو كجمعيات مهنية قطاعية للموظفين العاميـن الذي يعملون في القطاعات المختلفة كقطاع النفط أو قطاع السياحة ..الخ . وهذه المشاركة تكون من خلال ما يأتي :

أ. إصـدار مدونـة أخلاقيات الإدارة العامة التي تتضمن مجموعة المبادئ والقيم التوجيهية لأعضائها من أجل الإستقامة في الوظيفة والارتقاء المهني بها من حيث السمعة والنزاهة والجدارة وان الإطار رقم ( 6-3 ) يمثل نموذج لهذه المدونات ، ويشتمل على القواعد الأخلاقية والإرشادات العامة للتطبيق والصادرة عن الجمعية الأمريكية للإدارة العامة مع ملاحظة أن بالإمكان إصدار مدونات أخلاقية لقطاعات متخصصة – مهنية للموظفين العاملين – كما يمكن إصدارها لكل مؤسسـة عامة ( أسـوة بشـركات الأعمـال ) كالوحدات ذات إستقلالية وخصوصية في المجال والخدمة العامة لتكون مرشدا لموظفيها في ذلك مجال .

| الإطار رقم (6-3) :القواعد الأخلاقية المهنية والإرشادات العامة للتطبيق للجمعية الأمريكية للإدارة العامة |
| --- |
| **أن الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA) وجدت لتطوير علم ونشاط (عمليات) وفن الإدارة العامـة . وأنهـا تشـجع المهنية (الحرفية) ورفع جودة الخدمة في كل مستويات الحكومة : في التربيـة والتعلـيم وفي القطاع الخيري . والجمعية الأمريكية للإدارة العامة تساهم وتشارك في التحليل والفهم وحل المسائل والقضايا العامة عن طريق البرامج ، والخدمات ، ودراسات السياسة (العامـة) ، والمؤتمـرات ، والمؤلفـات . أعضاء الجمعية يشاركون مع جيرانهم كل المسؤوليات وحقوق المواطنة في المجتمع الديمقراطي. ومع ذلك فللجمعية رسالة ومقاصد هي : دعوة كل عضو لـبذل مزيد من التضحية والالتزام . هناك قواعد ومعايير أخلاقية وأدبية يجب أن تقود (توجه) سلوك أعضاء الجمعية ليس فقط لمنع وقوع الخطأ ، بل لطلب الحق من خلال التوقيت المناسب في التنفيذ الفعال والنشط للمسؤوليات (للواجبات) .** |
| **ولبلوغ هذه الغاية ، نحن – الأعضاء – نعترف بالدور الحساس للضمير (والعقل ) في اختيار أحد** |

الخيارات، والأخذ بعين الحرص الغموض الأخلاقي ، ونتعهد ونلتزم بالآتي :

إظهـــار أعلى معايير الكمال الشخصي ، الصدق ، الأمانة ، الثبات ، والجلد في كل أنشطتنا العامة من أجل بعث وإلهام ثقة العامة واحترامهم للمؤسسات العامة .

1. خدمة العامة مع الاحترام ، والاهتمام ، واللطف والكياسة ، والاستجابة ، مع الاعتراف بأن خدمة العامة مقدمة على الخدمة الذاتية (الشخصية) .
2. السعي للامتياز المهني وتشجيع التطور المهني لزملائنا وللآخرين الذين يرغبون في الانضمام لحقل الإدارة العامة .
3. نعـــامل منظمتنا وواجباتنا العملية إيجابيا . وندعم بشكل بنّاء التواصل المفتوح (الحر) ، والإبداع والإخلاص والرحمة .
4. أثناء أداء واجباتنا الرسمية نخدم بطريقة لا تحقق مكاسب شخصية لا نستحقها .
5. نتجنـــب أي نشـــاط أو ممارســـة تتضارب أو تتعارض مع المصلحة العامة في أداء واجباتنا الرسمية .
6. نحترم ونحمي المعلومات التي حصلنا عليها بسبب أدائنا لواجباتنا الرسمية .
7. نمارس سلطتنا الرسمية المنصوص عليها نظاما – قدر استطاعتنا – لتطوير المصلحة العامة
8. أقـــبل كواجـــب ، مســـؤولية متابعة أحدث القضايا والتطورات المثارة ، وأدير العمل العام مع الجدارة المهنية ، والعدل ، والتجرد والنزاهة والكفاءة والكفاية .
10. دعـــم وتطبـــيق وتشجيع نظم الجدارة في التوظيف وبرامج الإصلاح والعمل الإيجابي لإتاحة فرصـــة متكافـــئة فـــي التوظيف ، والاختيار ، والترقية للأشخاص الأكفاء من جميع قطاعات المجتمع .
11. الـــتخلص مـــن جميع أشكال التمييز غير الشرعي ، والخداع ، والإدارة السيئة للمال العام، ودعـــم زملاء المهنة في حالة المتاعب بسبب مسؤولياتنا لتصحيح أي تمييز ، أو خداع ، أو الإدارة السيئة أو الإساءة .
12. احـــترام ، ودعـــم ، ودراسة ، والعمل عند الضرورة لتحسين الدستور الاتحادي ، ودستور الولايـــة ، والأنظمـــة والقوانيـــن التي تحدد العلاقات بين المصالح الحكومية ، والموظفين ، والزبائن (المستفيدين) وجميع المواطنين .

- المصـــدر: تم إقتباس النص المترجم من د. محمد بن علي الخليوي : البعد الحرفي في الخطاب الإداري : مهنية الإدارة . نقلا عن :

- **Pugh Darrel: Looking Back-Moving Forward : A Half-Century Celebration of Public Administration and ASPA, Washington, DC, ASPA, Publication, 1988, p 104.**

والأنظمــة والقوانين التي تحدد العلاقات بين المصالح الحكومية ، والموظفين ، والزبائن (المستفيدين) وجميع المواطنين .

- المصـــدر: تـــم إقتباس النص المترجم من د. محمد بن علي الخليوي : البعد الحرفي في الخطاب الإداري : مهنية الإدارة . نقلا عن :

- Pugh Darrel: Looking Back-Moving Forward : A Half-Century Celebration of Public Administration and ASPA, Washington, DC, ASPA, Publication, 1988, p 104.

ب. إعــداد بــرامج تدريبيــة في مجال أخلاقيات الإدارة العامة وحسب القطاعات وإلــزام الموظفيــن العاميــن بها بما يؤدي إلى خلق الاهتمامات وإيجاد الخبرات اللازمة للإرتقاء بالوظيفة العامة والحد من أسباب ومظاهر الفساد فيها .

ج. التقييم لمجالات الفساد في عمل المؤسسات العامة وإمكاناته واحتمالاته بما ذلك تحديــد المناطق الرمادية في عمل هذه المؤسسات من أجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية الموظفين به والحد منها .

د. إيجاد جوائز خاصة بأخلاقيات الإدارة العامة على مستوى المؤسسات في القطاع العــام كله وعلى مستوى الأفراد في كل مؤسسة حكومية من أجل خفر الجهود من كســبها وإعــلان عن ذلك على صعيد الجمهور. وهذا ما أوجد الحاجة إلى تعاون دولي فعال في مواجهة الفساد الدولي ومحاربة انتقاله عبر الدول وضرورة إصدار مدونــة دولية للأخلاقيات الإدارية والوظيفية لتكون أساسا في مواجهة الفساد عبر الدول .

وأخــيرا فإن أخلاقيات الإدارة العامة التي أصبحت حاجة ملحة في مواجهة الفساد الإداري ، تعــبر عــن المسؤولية متعددة المستويات بدء من المسؤولية الذاتية على مســتوى الفــرد والمســؤولية الأخلاقية في الولاء للمثل العليا والمسؤولية المهنية والمســؤولية العامــة وصــولا إلى المسؤولية الوطنية والقومية والمسؤولية الدولية.

والجدول رقم ( 6-3 ) يوضح هذه المستويات من المسؤولية وافتراضاتها الأساسية والمبادئ والممارسات الأخلاقية المعبرة عنها والنتائج المؤدية إليها .

الجدول رقم ( 6-3 ) : مستويات المسؤولية في أخلاقيات الإدارة العامة

| المسؤولية | الافتراض الأساسي | المبادئ والممارسات الأخلاقية | النتائج |
|---|---|---|---|
| 1-المسؤولية الذاتية | -الانتهاك الأخلاقي مشكلة فردية سببها أفراد في الإدارة | -حسن السلوك،تجنب أصدقاء السوء،والابتعاد عن الشبهات. | -الصلاح الذاتي،الثقة بالنفس والسمعة الذاتية الطبيعية . |
| 2-المسؤولية الأخلاقية | -الانتهاك الأخلاقي مشكلة أخلاقية . | -الولاء للمثل العليا،القدوة الأخلاقية،والخير من أجل الخير. | -نموذج أخلاقي،بيئة أخلاقية،أولوية المعايير الأخلاقية في السلوك . |
| 3-المسؤولية العامة | -الإنتهاكات الأخلاقية مقترنة بالتحديث والخلل في القانون والضوابط والرقابة. | -الامتثال للقانون،أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة الوظيفة العامة ثقة عامة . | -القانون ومدونة أخلاقية لمصلحة الجميع . مراعاة المعايير المختلفة . |
| 4-المسؤولية المهنية | -الانتهاك الأخلاقي سببه خلل مهني في مقومات المهنة ضعف التزام بقيم وقواعد المهنة . | -الضمير المهني ، التعاطف المهني ، الكرامة المهنية ، وحق المعرفة للزبون والجمهور . | -السمعة المهنية،ثقة الجمهور أكبر بالمهنة، الولاء للمهنة والإعتزاز بها . |
| 6-المسؤولية الوطنية | -الانتهاك الأخلاقي مشكلة سياسة عامة، والخلل في الأخلاقيات العامة . | - الالتزام بالأخلاق العامة، العفة في السياسة والإدارة، والنزاهة العامة | -القانون فوق الجميع، دعم سياسي للأخلاقيات، والحد من الفساد الإداري. |
| 6-المسؤولية الدولية | -الانتهاك الأخلاقي بعض جذوره في الممارسات عبر القومية وفي الشركات الدولية . | - الالتزام بمعايير أخلاقية مشتركة ، العدالة الأخلاقية . | -مدونة أخلاقية دولية، مدونة أخلاقية للشركات متعددة الجنسيات،ووعي دولي بأخلاقيات الإدارة. |

## 6-4- أخلاقيات التسويق

لقـد تطـور التسويق تطورا كبيرا . فبعد أن كان التسويق عملا ثانويا تابعا للإنـتاج في ظل المدخل الإنتاجي الذي يقوم على إنتاج أكبر كمية ممكنة ليبدأ بعد ذلك عمل التسويق بوضع الخطط وتجنيد رجال البيع من أجل تصريف ذلك الإنتاج مهما كانـت خصائصه وجودته وكلفته وفي ظل هذا المدخل كان السوق بالدرجة الأولـى هو سوق السلعة وليس سوق الزبون . ويقابل هذه المرحلة من التطور في مجـال التسـويق : مدخل التبادل والمقايضة التي سادت قبل الثورة الصناعية في الاقتصاد الزراعي والحرفي ، والمدخل السلعي حيث السلعة تبيع نفسها بنفسها فما دامت السلعة جيدة فأن الزبائن سيـأتون إليها وقد أنتقـد أوبري ويلسـون ( O.Willson ) هذا المدخل في الخرافة الثامنة[35] . وأمتد هذا المدخل من الثورة الصـناعية وحـتى بداية هذا القرن ، ومن ثم المدخل البيعي الذي يقوم على نشاط البـيع من أجل بيع أكبر كمية ممكنة من الإنتاج وبأية وسيلة بغض النظر عن رضا الزبون وتمثل هذا المدخل عبارة هنري فورد ( H.Ford ) الشهيرة ( الزبون حر في أن يشـتري أي سيارة يرغبها طالما كان لونها أسود ) . وهذا المدخل امتد من بداية هـذا القرن حتى نهاية الحرب العالمية الثانية . وبعد هذه الحرب ازداد عدد السكان وتـزايدت الأعمـال وتـنامى عدد الشركات وتضاعف الإنتاج وتوسعت المنافسة وتعمـق وعـي الزبائـن وغير ذلك الكثير مما أدى إلى تغيير الأسواق والأدوار والمفاهيم السائدة أيضا . ففي ظل المنافسة تحول مركز الثقل والاهتمام من الإنتاج إلى التسويق ومن المنتج إلى الزبون . ليتم التحول من المدخل الإنتاجي إلى المدخل التسـويقي الـذي أصـبح فـيه التسويق وظيفة أساسية لها استراتيجيتها الوظيفية وخططهـا ومفاهيمها المعاصرة وليصبح الزبون هو السيد وليس المنتج[36]. وتعبر عبارة بين ( L.L.Bean ) الذي يعتبر مؤسس مفهوم التسويق التي أطلقها في وقت مـبكر عـن هذه المرحلة ( أنا لا أهتم بالمبيعات الكاملة إلا إذا كانت السلع مطلوبة

والـــزبون يظـــل راضـــيا )[37]. والشكل رقم ( 6-4 ) يوضح خصائص المدخل الإنتاجي والمدخل التسويقي .

رقم ( 6-4 ) : خصائص المدخل الإنتاجي والمدخل التسويقي

| نقطة البدء | التركيز | الوسائل | الغايات |
| --- | --- | --- | --- |
| المصنع | المنتجات الحالية | البيع والترويج | الأرباح من خلال حجم المبيعات |

المدخل الإنتاجي : مفهوم البيع

| نقطة البدء | التركيز | الوسائل | الغايات |
| --- | --- | --- | --- |
| السوق | حاجات الزبون | التسويق المتكامل | الأرباح من خلال رضا الزبون |

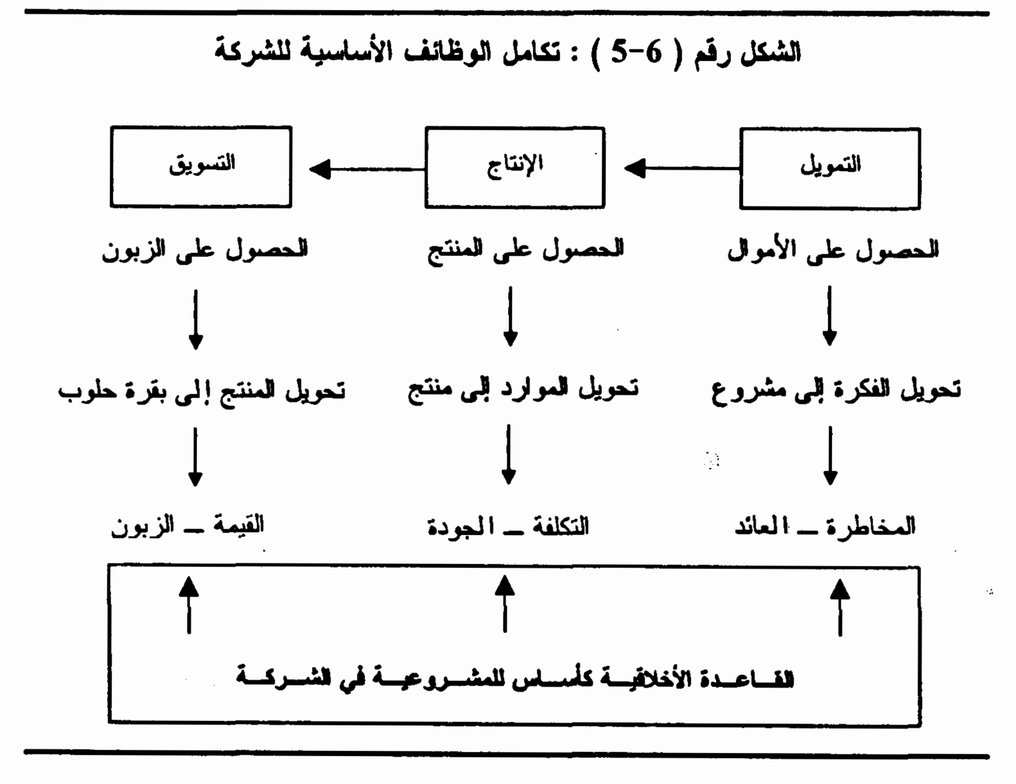
المدخل السوقي : مفهوم التسويق

**Source: P.Kotler and G.Armstrong: Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 1996, p17.**

وكـــان مـــن نتيجة هذا التطور خلق التوازن الضروري بين الوظائف الأساسية للشـــركة : الـــتمويل ( الحصول على الأموال ) والإنتاج ( الحصول على المنتج ) والتســـويق ( الحصـــول علـــى الـــزبون ) من أجل تحقيق الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى للشركة . والشكل رقم ( 6-5 ) يوضح التكامل ما بين هذه الوظـــائف . مـــع مراعاة التوازن في الاهتمام بين هذه الوظائف في إطار النظرة المتكاملة للأداء الكلي للشركات من جهة ومراعاة أساس المشروعية في هذا الأداء الكلـــي للوظائف المذكورة والذي يتمثل في القاعدة الأخلاقية التي تظهر في قاعدة الشكل كمرتكز عام ومستمر لجميع أعمال الشركات من جهة أخرى .

إن هــذا التطور جعل أيضا من التسويق وظيفة لا غنى عنها في تحقيق النجاح والتفوق في السوق في ظل منافسة قاسية مفعمة بالتحديات والضغوط والمفاجآت . فكما تتنافس الشركات بالقدرات المالية والإنتاجية والإبتكارية فإنها تتنافس وبدرجة مضــاعفة فــي القدرة التسويقية وهذا يعود إلى أن النقطة البؤرية في التسويق هي السوق الذي تتلاقى فيه المنتجات والخدمات والأساليب والخبرات وكذلك الأخلاقيات المختلفة للمتنافسين .

الشكل رقم ( 6-5 ) : تكامل الوظائف الأساسية للشركة




وفي ظل هذه البيئة التنافسية وحيث أن الذي لا ينجح لا يظل في موقعه وإنما هــو يواجــه الإخفاق والتخلي عن الموقع والحصة في السوق ، نقول في ظل هذه الظــروف فان المفاهيم والممارسات التسويقية كانت تتطور باتجاهين . الأول هو الاتجاه الإيجابي والذي يتمثل في هذا السيل الذي لا يتوقف من النظريات والمفاهيم والأســاليب الجديدة وكذلك الوعي المتزايد بأخلاقيات التسويق بما يعظّم من كفاءة

وفاعلية التسويق ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للشركة ، وهذا هـــو مـــا يمكـــن تســـميته بالتســـويق الرشـــيد او المتـــنوّر ( Enlightened ) الـــذي يتمـــيّز بالنظرة المتوازنة لأهداف الشركة ( في البقاء والنمو ) وأهداف السوق والزبون (في الاستجابة الملائمة للحاجات ) ، بين الأهداف قصـــيرة المـــدى (فـــي الـــربح ومواجهة المنافسين) والأهداف طويلة المدى ( في المحافظة والتطوير للحصة السوقية من خلال السمعة الجيدة) ، الموازنة بين التكلفة – الســـعر والســـعر – القـــيمة ، الموازنة بين الوظائف الرئيسية للشركة : التمويل (الحصـــول علـــى الأموال ) والإنتاج (الحصول على المنتج) والتسويق (الحصول على الزبون) من جهة والضمير أو القاعدة الأخلاقية كأساس للمشروعية في جميع أعمـــال الشركة . ولقد تحدث ثيودور ليفيت ( T.Levitt ) عن الربط بين التمويل (الـــنقود) والتسويق (الزبائن) مؤكدا على أنه ليس هناك ما هو أكثر من الوظيفتين إلا شـــيء واحـــد وهـــو الضمير أي إلتزام وشعور الناس تجاه الشرعية الأخلاقية والقيمة الاجتماعية لما يقومون به [38] .

والثانـــي : هـــو الاتجـــاه الســـلبي والذي يتمثل بالمقابل في النظريات والمفاهيم والأساليب الجديدة الذي بقدر ما تتخلى عن هذه الموازنة في تأكيدها على الأهداف قصـــيرة المـــدى فـــي الربح السريع ومواجهة المنافسين بأية وسيلة كانت ، وعلى توسيع فجوة التكلفة الأدنى والسعر الأعلى ، فأنه يجعل الوظائف الأساسية للشركة مجـــرد أدوات من أجل تحقيق ذلك متجاوزا في على قاعدة المشروعية والأخلاقيات في الكثير من الممارسات . ولعل هذا التسويق هو الذي ساهم في إبقاء السجائر في الاستخدام رغم إضرارها الواضح بصحة الإنسان حتى ليبدو التسويق التقليدي غير الرشـــيد فـــي شركات السجائر يعمل ضد منظمة الصحة العالمية ( HWO ) التي أعلنت في السبعينات مدونة سلوك ضد الإعلان عن السجائر بعد أن تمت الموافقة عليها بالإجماع عدا الولايات المتحدة . وهذا ما قامت به شركة نستله ( Nestle )

في حملتها الإعلانية لإقناع الأمهات الأفريقيات باستبدال حليب الأم بحليب البودرة دون الالـــتفات إلى ملاءمة وصحة حليب الأم ودون الاهتمام بالبيئة الثقافية والفقر الذي تعاني منه الدول الأفريقية[39].

أن المجـــال الـــذي نقدمه لتوضيح هذا الإتجاه السلبي هو من واقع المجال المهني للإعلان بوصفه أحد العناصر الأساسية المكونة للمزيج التسويقي ، حيث نلاحظ في هذا المجال ما يأتي[40] :

أولا : الخـــداع فـــي الإعـــلان ( Deception in Advertising ) : حيـــث إن الإعلانـــات وبرامج الإعلان التجارية أوالتجاريات ( Commercials ) لا تتورع فـــي حـــالات عديـــدة عـــن استخدام الخداع من أجل تسويق السلعة . والخداع في الإعـــلان هـــو نزعة الغش أو القدرة على القيام بالغش وذلك بتضمين الإعلانات معلومـــات مضـــللة ومزيفة وغير دقيقة أوما يؤدي الى إنطباعات مخادعة تغري الآخريـــن بالشراء بناء على تلك المعلومات . وهذا الخداع يمكن أن نراه في ما قام بـــه فـــرع نستله في الولايات المتحدة (Beech –Nut Nutrition Co.) عندما أجـــبر علـــى الاعتراف بأن منتجه عصير التفاح الموجّه للأطفال كان مضلّلا في معلومـــاتـــه التي كان يوردها في إعلاناته عن المنتج الذي يبيعه ، فليس هناك تفاح وســـكر الشـــمندر وقصب السكر والذرة ومكونات أخرى . لينتهي فرع نسلته بدفع غرامة مقدارها ( 2.14 ) مليون دولار وتغريم وسجن مديرين تنفيذيين للشركة[41].

وكذلـــك مـــع الشركات التي تستخدم التلاعب ( Wangling ) الذي هو التفنن في التجاوز على المنافسين بالأساليب غير المشروعة ، والتجاوز بالمعلومات التجارية إلـــى الحـــد الـــذي جعل أحد الباحثين يقوم ( إننا نكتشف أن الفكر البدائي لا تنفرد المجـــتمعات البدائـــية وحدهـــا . وإن وظـــيفة العلامة التجارية المميزة ــ العلامة المســـجلة ــ في المجتمع المعاصر تشبه وظيفة الطوطم ( Totem ) في نظام الوثنية لدى عابدي الأصنام ) .

ثانيا: الإطراء المبالغ به ( Puffery ) : حيث أن هذا الإطراء أو ما يسميه البعض بـــالكذب المـــباح (Permissible lie ) ، يلجأ له المعلنون على نطاق واسع وذلــك بالثــناء علـــى الســلعة المعلنة عنها بآراء ذاتية تستخدم صيغ المبالغة والتفضـــيل العلـــيا ( مثل الأحسن ، الأفضل ، الملك ..الخ ) بطريقة غامضة وعمومـــية دون وقائع محددة تستند عليها . ولأن القانون لا يحقق في دعاوى الإطـــراء المـــبالغ بـــه ، فإنـــه يمثل قضية أخلاقية ، ليس فقط لأن مثل هذا الإطـــراء يقـــترب من الكذب ويحمل أبعادا معينة من التضليل بل لأنه أيضا يحمـــل عـــادة فـــي مـــبالغات التفضـــيل إساءة الى السلع الأخرى المناظرة والمنافسة.

ثالثا : إعلانات اللاوعي ( Subliminal Ads ) : وهي الإعلانات التي تعمل على إثارة الرغبات الدفينة وربط السلع بالغرائز وخلق الحاجات الوهمية وتحويلها إلـــى حاجات أساسية واصطناع المجالات والشرائح السوقية لا لشيء إلا من أجـــل المـــزيد مـــن النزعة الاستهلاكية المضرّة اجتماعيا وإستجابة للنزعة المظهـــرية التفاخرية وإستغلالا للضغوط الأسرية والعاطفية من أجل الشراء للمنتجات غير الضرورية والملوثة بيئيا من خلال شعـــــار مجتمع الاستهلاك ( اســـتهلك وإرم ) . وفـــي كل هذا فان الإعلان في هذا الاتجاه لا يكون إلا مجرد أداة سلبية في استراتيجية الرغبة القائمة على الإثارة واللاوعي وبيع ما هو غير ضروري لمن لا يحتاجه .

رابعا : الأذواق الرديئة في الإعلان ( Bad Testes in Ad ) : وهذا ما يظهر في الإعلانـــات والتجاريات والتي تمثل تحديا للأذواق العامة وضربا من التلوث الإعلانـــي المضـــرّ بالذوق العام . ومثل هذه الحالة قد تأخذ أشكالا عديدة : القصـــص والموضـــوعات الســـاذجة والتافهة ، استخدام المثيرات الجنسية ،

تكـــرار الإعلانات والتجاريات بشكل لا نهائي ، تقديم إعلانات سلع وخدمات مقرفة وغير مسرة .

خامســـا : الإعلانـــات الجنسية ( Sexy Ads. ) : إن الكثير من شركات الأعمال وهـــي تســـتعين بمكاتـــب ووكالات الإعلان ، لا تتورع عن استخدام وسائل الـــتعري والإباحـــية والمثيرات الجنسية بطريقة تخدش الحياء العام . فمع أن الأساس في التسويق وضمنه الإعلان مراعاة القواعد المقبولة اجتماعيا ، فإن الإعلانات تظهر في حالات كثيرة ذات مستوى جنسي ـ نزوي مؤذ وعري فاضـــح ومكشـــوف للإثـــارة والإغـــراء أكـــثر مما هي تقدم شيئا أو منتجا للجمهور. لأن مثل هذا التعري وعدم اللياقة لا يكونان مرتبطين بطبيعة المنتج أو وظيفته وإنما لمجرد جذب الزبون للإعلان .

سادسا : الإعلانات عن السجائر والمشروبات الكحولية كمنتجات ضرة بالصحة والمؤدية الى الضرار الكبيرة بالفرد والمجتمع على حد سواء ، وذلك بالتأثير على المدخنيـــن ومتناوليـــن الكحول السابقين من اجل المزيد من الإدمان على التدخين والشـــراب . وكذلـــك دفـــع فـــئات الشباب والمتضررين إجتماعيا للبدء بالتدخين والشـــراب للكحول . والإعلان في كل هذا يجمل الصورة ويوجد التأثير من أجل أغـــراض شـــركات الأعمال لتسويق هذه المنتجات المضرة إجتماعيا لا لشيء الا لخدمـــة المصـــالح الضيقة لهذه لشركات بأساليب لا يمكن إلا أن توصف إلا بأنها لاأخلاقـــية سواء من حيث الغرض أو من حيث الوسيلة القائمة على إثارة الرغبة والتوريط .

ســـابعا : الإعلانـــات المســـتغلة للأطفـــال : حيث أن هذه الإعلانات تعمل على إســـتغلال براءة الأطفال وسرعة إقتناعهم وتعلقهم بالأشياء من أجل أن يضغطوا علـــى ذويهـــم ودفعهم الى شراء لسلع وخدمات لا يحتاجونها . ولعل هذا ما يؤكد

تزايد الإعتقاد بان الأطفال يمثلون فئة متضررة من الإعلانات التي لا تتورع عن إستخدامهم لتحقيق أغراضها التجارية . .

إن هذه الممارسات تعبر عن الإتجاه السلبي في مجال الإعلان وبالتالي في مجال التسويق . ولقد أشار كوتلر وأرمسترونج ( Kotler and Armstrong ) ضمن هذا السياق إلى الانتقادات الاجتماعية الموجهة لمثل هذا التسويق والتي تمثلت في ثلاث مجموعات[42]:

أولا : الممارســات التسويقية السلبية المؤثرة على الزبائن : وهذه تتمثل بالأسعار العالــية ، الممارســات المخادعة ، المبيعات تحت ضغوط عالية ، التقادم المخطط والخدمات السيئة للزبائن من غير ذوي المزايا .

ثانيا : الممارسات التسويقية السلبية المؤثرة على المجتمع : وتتمثل الرغبات الزائفة والماديــة المــتطرفة ، والســلع الاجتماعــية القليلة جدا ، والتلوث الثقافي ، القوة السياسية المتطرفة ( كما في الإعلانات وبارونات النفط والتبغ والسيارات في دعم مصالح الشركات ضد مصلحة الجمهور ) .

ثالــثا : الممارسات التسويقية السلبية ضد الأطراف الأخرى : وتتمثل في الاستيلاء الشــركة على المنافسين بدلا من تطوير سلعها ، ممارسات التسويق لإيجاد عقبات أمــام دخــول شــركات جديدة لمجال عمل الشركة ( كالبراءات و نفقات الإعلان والــترويج الضــخمة ) والممارسات التسويقية التنافسية غير العادلة بهدف ضرب وتدمير الشركات الأخرى ( كالإغراق ، وقطع العلاقة مع الموردين الذين يتعاملون مع الشركات المنافسة ، وعدم تشجيع شراء المنتجات المنافسة ... الخ ) .

ولاشــك في أن كل هذه المفاهيم والممارسات السلبية في التسويق التقليدي غير الرشــيد لا تعــود فقط إلى قصر نظر التسويق ( Marketing Myopia ) الذي تحــدث عنه ليفيت ( T.Levitt ) في دراسته الشهيرة التي حملت نفس الاسم[43]. حيــث الشــركات تهتم بالمنتج بدلا من الزبون وبالأهداف قصيرة بدلا من الأهداف

طويلة المدى . فرغم أهمية هذا التشخيص في تحديد جانب من المشكلة ، فإن الجانب الأهم هو ضعف الاهتمام بالجوانب الأخلاقية مقابل الاهتمام الطاغي بالجوانب المادية ، ضعف الاهتمام بالمشروعية مقابل الاهتمام بمشروعية مصالح الأعمال الضيقة والأحادية الجانب المتمثلة بالربح . وربما يزيد عليه في مجال التسويق هو هذا الضغط اليومي الناجم عن المنافسة في السوق حيث التسويق هو البداية الأولى والساحة الأكثر تأثرا بسخونة وضغوط المنافسة .

وبالتأكيد فان هذا الإتجاه السلبي هو الذي أدى إلى الظهور القوي لحركة المستهلكية ( Consumerism ) الذي يقوم على المطالبة بمراعاة حاجات الزبون وحقوقه في منتجات آمنة وذات قيمة أكبر مقابل ما يدفعه الزبون أو المستهلك . وكذلك ظهور مفهوم التسويق البيئي أو التسويق الأخضر ( Green Marketing ) بمفاهيمه الأربعة : رضا الزبون ، السلامة في المنتجات والعمليات ، المقبولية الاجتماعية والبيئية ، وقابلية الاستدامة ( Sustainability )[44] ( أنظر الفصل الخامس من هذا الكتاب ) . والتسويق الرشيد المتنوّر الذي يقوم على التوازن بين مصالح جميع الأطراف : حملة الأسهم ، العاملين ، الزبائن ، الموردين ، الموزعين، المنافسين ، والمجتمع ، يكون اكثر قدرة على التعامل مع هذه الممارسات التسويقية السلبية وغيرها الكثير مما يدخل ضمن المآزق الأخلاقية في مجال التسويق .

ولكن كيف يمكن مواجهة هذه المآزق الأخلاقية ؟ وما هي الأدوات التي تساهم في ذلك ؟ والإجابة تمكن في القانون ما يفرض من مسموحات ومحظورات وعلى الشركات والأفراد الإمتثال لها والعمل وفق توجيهها . ولكن في حالات كثيرة لا يكون القانون كافيا في تقديم الضمانة في الإلتزام الأخلاقي في الأعمال فرغم القوانين الكثيرة في هذا المجال او ذاك إلا أن الإنتهاكات الأخلاقية لازالت تكشف عن الحاجة إلي ما هو أكثر من ذلك . ولا شك في أن ذلك هو ما يعوّل عليه أكثر التسويق الرشيد المتنوّر الذي بقدر ما يدعو الى الإمتثال للقانون ، فانه يؤكد على

الإلـــتزام الذاتـــي والمهني الذي يمثل أساسا قويا وفعالا في قيام الشركات والأفراد بمسؤولياتهم الاجتماعية والأخلاقية . وبناء على هذا التوجه فان أخلاقيات التسويق ( Marketing Ethics ) تحظـــى لأهمية متزايدة في التسويق الرشيد المتنوّر بما يمكن أفراد التسويق من مواجهة تلك الممارسات السلبية ومن تحقيق قدر ملائم من التوازن بين تلك الأطراف المختلفة .

ويمكن تعريف أخلاقيات التسويق بأنها مجموعة المعايير والمبادئ التي تحدد ما هو جيد أو مقبول أو ما هو سيئ أو غير مقبول في الممارسات التسويقية .

والواقـــع أن هـــذه الممارسات تغطي مجالات واسعة كما هو الحال في : علاقات التوزيع ، الإعلان والترويج ، التسعير ، إدارة المنتجات وتطوير المنتجات الجديدة، علاقـــات وخدمـــات الـــزبون ، بحوث السوق ، العلاقات المهنية بين العاملين في التسويق ، المسؤوليات حيال المجتمع ومعاييره الأخلاقي العـــامة . وان إطار رقم ( 6-4 ) نمـــوذج لمدونـــة أخلاقيات التسويق . مع ملاحظة أن الإتجاه يتزايد نحو إصدار المزيد من هذه المدونات الأخلاقية في المجالات المختلفة تأكيدا على الأهمية التي تمثلها المدونات في تعزيز المهنة وتدعيم الثقة بها بين الجمهور.

**الإطار رقم ( 6-4 ) : مدونة أخلاقيات الجمعية الأمريكية للتسويق**

إن أعضـــاء الجمعية الأمريكية للتسويق ملتزمون بالسلوك الأخلاقي المهني . وإنهم يشتركون سوية في إعتناق مدونة الأخلاقيات التالية :

- **مسؤوليات المسوّق**

إن المســـوّقين يجـــب أن يقبلوا المسؤولية عن نتائج أنشطتهم ويقومون بكل جهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تحديد خدمة وإرضاء الجمهور كله : الزبائن ، المنظمات ، أوالمجتمع .

- **السلوك المهني للمسوقين يجب أن يسترشد بالآتي :**

1- القاعدة الأساسية للأخلاقيات المهنية : عدم تعمّد الضرر .

2- الإلتزام بكل القوانين واللوائح المطبقة .

3- التقديم الدقيق لتعليمهم ، تدريبهم ، وخبرتهم .

4- الدعم ، الممارسة ، والترويج لمدونة أخلاقيات هذه .

- **النزاهة والعدالة .**

إن المسوّقين سيدعمون ويرتقون بإستقامة ، شرف ، وكرامة مهنة التسويق من خلال :

1- أن يكونوا نزيهين في خدمة الزبائن ، العملاء ، العاملين ، الموردين ، الموزعين ، والجمهور .

2- لن يشاركوا عن سابق معرفة بصراع المصالح بدون إشعار مسبق لكل الأطراف .
3- وضع جداول رسوم عادلة تتضمن المدفوع أو المستلم عن التعويض المعتاد المألوف ، و/ أو القانوني من المبادلات التسويقية .

- **حقوق وواجبات الأطراف في عملية التبادل التسويقي**

أن المشاركين في عملية التبادل التسويقي يجب أن يكون قادرين على التوقع بأن :
1- المنتجات والخدمات المعروضة هي آمنة وملائمة لاستخداماتها المقصودة .
2- الاتصالات حول المنتجات المعروضة هي غير مخادعة .
3- كل الأطراف يعتزمون تحمل التزاماتهم المالية وغيرها بنية حسنة .
4- أن توجد الطرق الداخلية الملائمة من أجل التسوية العادلة و / أو لمعالجة الشكاوي المتعلقة بالمشتريات .

أن المفاهيم أعلاه تتضمن ــ دون أن تكون محددة بها ــ المسؤوليات الآتية للمسوّق :
- الكشف لكل المخاطر الجوهرية المترافقة مع استخدام المنتج أو الخدمة .
- تحديد التعويض لأي مكوّن للمنتج قد يغير ماديا المنتج أو التأثير على قرار الشراء لدى المشتري .
- تحديد الخصائص المضافة مقابل التكلفة الإضافية .

- **في مجال الترويج**
  - تجنب الإعلان الزائف والمضلّل .
  - رفض مناورة الضغوط العالية أو تكتيكات المبيعات المتصلة بذلك .
  - تجنب ترويجات المبيعات التي تستخدم الخداع أو المناورة .
- **في مجال التوزيع**
  - عدم التلاعب بالمتاح من المنتج بغرض الاستغلال
  - عدم استخدام الأكراه في قناة التسويق
  - عدم القيام بالتأثير غير الضروري على الخيار القائم بإعادة البيع من أجل تداول المنتج .
- **في مجال التسعير**
  - لا تعهّد بتثبيت الأسعار .
  - لا ممارسة للتسعير المؤذي للآخرين .
  - الكشف عن السعر الكامل في كل عملية شراء .
- **في مجال بحوث التسويق**
  - حظر البيع أوكسب الصفقة في هيئة القيام بالبحوث
  - المحافظة على الاستقامة في البحوث بتجنب تسوية أو حذف تاريخ البحث المعني .
  - المعاملة العادلة للزبائن والموردين .
- **العلاقات التنظيمية**

أن المسوّقين يجب أن يكونوا واعين لكيفية تأثير سلوكهم على سلوك الآخرين في العلاقات التنظيمية . فعليهم أن لا يطلبوا أو يشجعوا أو يقوموا بالإكراه لما يؤدي إلى سلوك لا أخلاقي في علاقاتهم مع الآخرين كالعاملين ، الموردين ، والزبائن .

1- استخدام الموثوقية والغفلية ( Anonymity ) في العلاقات المهنية بالعلاقة مع المعلومات ذات الامتياز .

2- الإيفاء بالتزاماتهم ومسؤولياتهم في العقود والاتفاقات المتبادلة بطريقة مناسبة .
3- تجنب أخذ العمل من الآخرين كليا أو جزئيا ، حيث يمثل هذا العمل منافع خاصة ومباشرة بدون تعويض أو موافقة الذي قام بالعمل أو صاحبه .
4- تجنب المناورة لكسب ميزة في حالات معينة لتعظيم الكسب الشخصي بطريقة مما يحرم أو يضر بالآخرين .

إن أي عضو في الجمعية وجد في حالة انتهاك لأي إجراء في مدونة الأخلاقيات هذه تعلق عضويته مؤقتا أو توقف نهائيا . أن المسوقين يجب أن يقبلوا المسؤولية عن عواقب أنشطتهم ويقومون بكل جهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تقديم الخدمة وإرضاء الجمهور كله : الزبائن ، المنظمات ، والمجتمع .

Source: P.Kotler and G.Armstrong (1996): Marketing Management, Prentice- Hall New Jersey, p703.

## 6-5- أخلاقيات السياحة

السياحة ( Tourism ) هي مجموعة الأنشطة المتعلقة بالرحلات التي يقوم بها الأفراد خارج جماعتهم المحلية لغرض التمتع وليس لغرض القيام بالعمل . وهذا ما يجعل السياحة نشاطا ممتعا ومظهرا من مظاهر التمتع بالحياة في أوقات الراحة والفراغ . وتعد السياحة قطاعا ديناميكيا ونشاطا اقتصاديا يتنامى بسرعة كبيرة بل إن معدل النمو في الأنشطة السياحية هي الأسرع بالمقارنة مع الأنشطة الاقتصادية.

وهذا يكشف عن التحول الواضح في عالمنا . فإذا كان عالمنا في النصف الأول من هذا القرن هو عالم العمل بالدرجة الأولى فإنه وبشكل ملحوظ أصبح أكثر ميلا إلى التمتع بجانب من حياته بطلب المزيد من الفراغ ليصبح عالمنا عالم المزيج من العمل والفراغ . وإذا كان هذا قد تحقق بشكل واضح وجلي في الدول المتقدمة فإن الدول النامية تسير نحوه بخطى سريعة في بعض الدول وخطى متثاقلة ومتعثرة في البعض الآخر . وإذا كانت السياحة تدعو الى التمتع والإستجمام من خلال السفر عبر الحدود والذهاب الى البيئة ومناظرها الطبيعية في كل مكان من عالمنا ( حيث الطبيعة هي جوهر السياحة البيئية ) ، فان هناك بالمقابل ظاهرة الفيلجة ( Cocoon Phenomena ) وهي ظاهرة البقاء في البيت وعدم الرغبة في الخروج بعيدا عنه ، حيث كل شيء مسيطر عليه في البيت والتمتع حيث تعيش . ومما زاد من قوة هذا

الإتجـاه توفـر الـتلفاز والفيديو وكذلك الإحساس بالأمان والسيطرة أكثر منه عند الوجود في الخارج [45] .

ولكـن المسـار يكـاد يكون واحدا . وإذا كان عالم العمل يميل نحو المزيد من الأعمـال ( Business ) حيث الأعمال في تعريفها الواسع هي ما ينتج من السلع ومـا يقـدم من الخدمات من أجل الزبون ، فإن عالم الفراغ يميل نحو المزيد من السياحة ( Tourism ) والمزيد من الاستجمام ( Recreation ) ( كأنشطة ممتعة لقضاء أوقات الفراغ ).وهذا يعود حسب توقعات منظمة السياحة العالمية (WTO ) الـى أن وقت الفراغ سيزداد دوليا ، وأن الدخول رغم التباطؤ النسبي في معدلات الـنمو سوف تزداد ، التغيرات في بنية القيمة من الإمتلاك الى الكينونة والتمتع ، وعـدم وجود بديل لتجربة السفر ، وإنبثاق الطلب الجديد على السفر والسياحة من قبل الأقاليم الجديدة الثروة .والبعض يتحدث عن عصر السفر (Age of Travel) فكمـا كـان هناك عصر للزراعة وعصر للصناعة وعصر الحاسب الآلي ، فأننا نعـيش عصرا جديدا هو عصر السفر ( السياحة ) [46] . ولعل هذا ما يفسر النمو الكبـير في نشاط السياحة فلقد نمت السياحة منذ عام 1950 بمعـدل سنوي مقداره ( 7,2٪ ) . فقد ازداد عدد المسافرين لأغراض السياحة من ( 25 ) مليـون إلى ( 476 ) مسافرا مليون في عام 1992 ويتوقع أن يكون العدد قد وصل الى (637 ) مليون عام (2000) . كما ازداد الإنفاق على السياحة من ( 2,1 ) بليون دولار في عـام (1950) إلـى ( 279 ) بلـيون دولار في عام (1992) . وأن العاملين في السياحة الذين بلغ عددهم عبر العالم كانت مبيعاتهم الإجمالية (3) ترليون دولار عام (1992)[47] .

إن مفاهـيم نوعـية الحياة وازدياد دخول الأفراد في دول كثيرة والميل المتزايد للطلب على الفراغ أتاح فرصا واسعة جديدة للأعمال والتنافس فيها . والسؤال الذي يفـرض نفسـه لا يتعلق بكيف يمكن القيام بذلك لأن السياحة والشركات السياحية

قامــت بذلك ، ولكن السؤال هو : ما الثمن الذي يتوجب علينا دفعه أخلاقيا وكذلك اجتماعيا وبيئيا جراء هذا التحوّل ؟

وقد يكون من أسباب طرح مثل هذا السؤال هو أن السياحة كمجال من مجالات الأعمــال ونشاط مربح من أنشطة الأعمال ، يمكن أن يتم التعامل معه على أساس اقتصــادي صرف يقوم على تعظيم الربح بما يجعل السياحة وهي التي يتعامل من خلالهــا الأفــراد القادمون من مناطق أخرى مع بيئات وآثار وثقافات وأخلاقيات المجتمعات الأخرى ، مصدرا لمخاطر مهددة للبيئة والموارد الطبيعية والحياة البرية والنباتية ، وللثقافة والتقاليد وعادات والقيم الأخلاقية .

ومع أن السياحة بالتأكيد لها جوانب إيجابية وخاصة من الناحية الاقتصادية فإن لهــا بعــض الجوانب السلبية وخاصة من الناحية البيئية والاجتماعية والأخلاقية ، ويمكــن أن نشــير إلــى الجوانــب الإيجابية الأساسية للسياحة فيما يأتي : تحسين المبادلات الخارجية لصالح البلد السياحي زيادة عوائد البلد ومدخلاته ، توفير فرصة العمــل للأفــراد الماهرين وغير الماهرين لأنها خدمات كثيفة العمل ، تطوير البنية التحتية في البلد ، المساهمة في تطوير الآثار والمواقع الطبيعية في البلد ، المساهمة فــي تطويــر الأنشطة الثقافية والعروض الفنية لقطاع واسع من الزائرين من أجل التراث الثقافي والفني ، تحسين صورة البلد في أذهان الآخرين ، وتطوير المنتجات والخدمات المحلية .. والخ . إلا أن مما يحد مز هذه المنافع المرافقة مع السياحة وتقلل من أهميتها ما يأتي[48] :

أ – أن النشــاط الســياحي عــادة مــا يكون وخاصة في الدول النامية ذا محتوى إستيرادي عال ( الأطعمة ، المشروبات ، أواني وأدوات الأكل ..الخ ) .

ب – تأثــير التقلــيد : حيــث مع السياحة يميل السكان المحليون الى هجر أطعمتهم ، ملابسهم ، وأساليب معيشتهم الخاصة سعيا وراء تقليد السيّاح .

ج - تخريـب القطاع الزراعي حيث مع السياحة السكان المحليون يفضلون العمل في الفنادق بلا من الشمس الحارة .

د - الموسـمية العالية : ففي دول الكاريبي هناك أربعة أشهر( من كانون الأول - ديسمبر الى آذار- مارس ) هي موسم الولائم ( Feasts ) وثمانية أشهر المتبقية هي موسم المجاعة ( Famine ) .

هـ - التأرجح في الدخول : لتأثر النشاط السياحي بالركود والأزمات الإقتصادية كأزمة أسعار النفط وتذبذب أسعار الصفر الحادة .

و - الظـروف السياسـية المحلية والدولية : كالقلاقل الداخلية التي تحدث في البلد السياحي أو الحروب الإقليمية مثل حرب الخليج .

ز - هيمـنة الإقامة القصيرة ( Short Stay ) بسبب إعتماد السياحة أكثر فأكثر علـى تطـواف السـيّاح ( Cruise Tourists ) ، على حساب الإقامة الطويلة ( Long Stay ) فـي الفنادق مما يولد عوائد أقل للإقتصاد المحلي . ففي جزر الـباهاما يقـدر أن كل ( 13 ) من ركاب البواخر الطوّافة يعوضهم إنفاق زائر واحد من ذوي الإقامة الطويلة .

والى جانب هذه الجوانب الإيجابية هناك أيضا الجوانب والآثار السلبية التي تأتي بها السياحة والتي يمكن تحديدها في جانبين هما :

أولا : الآثار السلبية للنشاط السياحي :

إن النشـاط السـياحي يمكـن أن يخضع لحسابات اقتصادية ضيقة وتوجهات الأعمـال الصـرفة ممـا يمكـن أن يؤدي إلى مشكلات اقتصادية واجتماعية وأخلاقـية جـراء النشـاط السـياحي لمنطقة من المناطق أو المجتمعات من المجـتمعات . فإذا كانت السياحة تفتح العيون على جمال الطبيعة فإن ما يتبقى من موسم السياحة يمكن أن يكون النفايات والأضرار والإفساد والبعثرة وربما أيضا الحسرة . وإذا كانت السياحة تساهم في تحقيق الإطلاع وزيادة التفاهم بين

المجـتمعات والـثقافات فإنها قد تؤدي إلى الضغوط الاجتماعية على التقاليد والعادات والأخلاقيات جراء ذلك .

وضـمن هـذا السـياق يمكـن أن نحدد الآثار السلبية الناجمة عن النشاط السـياحي فيما يأتي : السمة الموسمية للنشاط السياحي ، إفساد البيئة الطبيعية وزيـادة التلوّث ، تهديد الحياة البرية والنباتية وتعريض نباتات وحيوانات أقاليم عديـدة للانقـراض ، الضـغط على موارد الإقليم والخدمات العامة للجماعات المحلية، التأثير السلبي على البيئة الثقافية ، سرقة الآثار والمتاجرة بها ، تلويث السواحل ، إفساد الريف ، الازدحام ، الضوضاء ، تهديد خصوصية الجماعات المحلـية ، المشـكلات الاجتماعـية جـراء الضـغوط على العادات والتقاليد والأخلاقـيات الاجتماعية ، الضغط التجاري على الطقوس والشعائر الدينية ، وزيـادة الجـريمة والقمـار والبغاء .. الخ ويمكن أن نشير إلى الآثار السلبية للسياحة محددين إياها فيما يأتي[49]:

1 – تعـارض مطالب السياحة مع حاجات ورغبات السكان المحليين الذين يجدون في الغالب أن راحة السياح تكون على حساب راحتهم في مواسم السياحة .

2 – تلـوّث السواحل وإفساد الريف وإزالة المساحات المفتوحة هي مظاهر تتزايد فـي المناطق السياحية في محاولة للإستجابة لحاجات السياح وما يطلبون من خدمات من أجل المتعة والإستجمام .

3 – زيادة الإنحراف الاجتماعي : (فالأطفال في بعض الجماعات الحلية ينقطعون عن المدرسة لبيع القماصان والبطاقات البريدية للمجموعات السياحية .

4 – تنميط الأدوار: ( فالأفراد المحليون والسواح يعرفون كيف عليهم أن يتصرفوا إزاء بعضهم البعض ) .

5 – زيـادة التجريد الشخصي : ففي موسم السياحة السياح الضيوف يعرفون رق الغرف ..

6 – ضـــغوط السياحة : حيث أن المجتمع والبنية التحتية تكون تحت ضغط الطلب السياحي الذي يتسم باتجاهاته السيئة وتدهوره البيئي .

7 – تتقـــيد العلاقـــات ( Monetization of Relations ) : حيث الناس يبتون حسب الطلب وفقط إذا كان لذلك عائدا .

8 – زيـــادة الصـــراع بين الناس والأجناس المختلفة : كما في الضغوط على القيم العائلية الدينية التي يمارسها السيّاح .

9 – ظهـــور أمـــراض جديـــدة : مـــثل الأمـــراض المنقولة جنسيا وآثار أخرى كالاهتمـــامات المتزايـــــدة بالبغـــاء ( Prostitution ) وتجـــــارة الجســـد (Flesh Trade ) وتخريـــب الحـــياة العائلية حيث الرجال والنساء والأطفال يعملون كخدم وأحيانا لساعات طويلة .

10 – هـــناك النقد الذي يوجه للسياحة الموجهة الى الدول النامية حيث ينظر إليها كامـــتداد للهيمـــنة الإستعمارية والإمبريالية وإستمرار هيمنة الشركات المتعددة الجنســـيات وقـــيمها ومفاهيمها المادية وأساليبها النمطية عليها . حيث أن هذه الإتجاهـــات يمكـــن أن تـــؤدي الـــى تطويـــر ثقافـــات المقاطعـــات الأجنبية ( Enclaves ) والدعارة والإغواء الواسع ( Mass Seduction ) والملاهي .وان الســـياح من الدول الإستعمارية السابقة لازالوا في حالات كثيرة لا يرون فـــي العـــالم الثالـــث كـــدول مســـتقلـــــة وإنمـــا كأماكـــن غير مـــــأهولة ( Uninhibited Places ) إجتماعـــيا حيث أنهم ينتشروا بين الشمس الصافية والرمل والجنس والخنوع .

والواقع أن هذه الآثار السلبية هي التي دفعت الكثير من الجهات الرسمية والمهنية فـــي دول كثـــيرة إلى إصدار مدونات أخلاقية وتوصيات حول ما يجب فعله وما لا يجـــب فعلـــه فـــي النشاط السياحي . ففي صناعة السياحة الكندية اعتمدت المبادئ المرشدة التالية ضمن مدونة أخلاقيات وممارسات السياحة على السواح إتباعها(50) :

أ. تمتّعوا بالتراث المتنوع الطبيعي والثقافي وساعدونا في حمايته والمحافظة عليه .

ب. ساعدونا في جهود المحافظة على ذلك التراث من خلال الاستخدام الكفء للموارد بضمنها الطاقة والماء .

ج. مارسوا الألفة الودية مع الناس والترحيب بروح الجماعة . ساعدونا في المحافظة على هذه الخصائص باحترام التقاليد والعادات والضوابط المحلية .

د. تجنبوا الأنشطة التي تهدد الحياة البرية والنباتية أو التي من المحتمل أن تضر بالبيئة الطبيعية .

هـ . تخيّروا المنتجات والخدمات السياحية التي تظهر حساسية اجتماعية وثقافية وبيئية .

ومن الواضح أن للسياحة يمكن أن تمثل تهديدا للبيئة بشكل كبير وذلك لأن البيئة هي جوهر النشاط السياحي . لهذا يمكن أن تكون السياحة في حالة عدم توفر الضوابط والالتزام بالمسؤوليات الضرورية لحماية التراث البيئي والثقافي والاجتماعي سياحة ملوثة للبيئة بأشكالها المختلفة . ولعل هذا يفسر الدعوة المتزايدة من أجل السياحة النظيفة والسياحة الناعمة والسياحة البيئية ( Ecotourism ) . كما يفسر بالتأكيد سعي جهات عديدة في البلدان لمسياحية الى إصدار المبادئ والتوصيات والتوجيهات بهدف الحد من الآثار السلبية للسياحة . وفي هذا الاتجاه فإن الجمعية الأمريكية لوكلاء السفر ( ASTA ) قدمت عشر توصيات عن السياحة البيئية وهي[51] :

أ. احترم ضعف الأرض : وما لم يرغب الجميع في المساعدة في حماية المواقع النادرة والجميلة ، لن تكون موجودة لتتمتع بها الأجيال القادمة .

ب. اترك آثار الأقدام فقط : التقط الصور فقط ، لا تترك القصاصات ، لا تبعثر ، لا تبعد النصب عن المواقع التاريخية والمناطق الطبيعية .

ج. اجعل رحلاتك أكثر دلالة تعلم شيئا عن جغرافية المكان ، العادات ، طرق المعيشة ، وثقافات الإقليم الذي تقوم بزيارته ، أعطي الوقت الكافي للإصغاء للناس ، شجّع جهود حماية البيئة المحلية .

د. احترم خصوصية وكرامة الآخرين ، استأذن قبل تصوير الناس .

هـ. لا تشتري منتجات مصنوعة من نباتات وحيوانات مهددة بالانقراض مثل أنياب الفيل ، السلاحف ، المحار ، جلود الحيوانات ، والريش .

و. اتبع دائما ممرات السير المحددة والمصممة . لا تزعج الحيوانات والنباتات ومستوطناتها الطبيعية .

ز. تعلّم عن ما يدعم البرامج الموجّهة لحماية البيئة والمنظمات التي تعمل من أجل ذلك .

ح. حيثما يكون ممكنا امشي واستخدم طرق النقل السليمة بيئيا ، شجع سائقي الحافلات العامة على إيقافها في الأماكن المخصصة للوقوف .

ط. كن نصيرا ( للفنادق ، الخطوط الجوية ، المنتجات ، القائمون بالرحلات والتطواف ، الموردين ) الذين يقومون بالتطوير والمحافظة على الطاقة والبيئة، نوعية الماء وهواء ، إعادة التدوير ، الإدارة الآمنة للنفايات والمواد السمية ، الحد من الضوضاء ، دعم الجماعة المحلية والذين يقدمون أفراد مؤهلين ذوي خبرة لتعزيز مبادئ حماية البيئة .

ي. اسأل وكلاء السفر عن تلك المنظمات التي تشترك بهذه التوجيهات البيئية الخاصة بالسفر الجوي ، البري ، والبحري والتي تتبع مدونات بيئية خاصة بها .

ثانيا : التصرفات اللاأخلاقية في المجال السياحي :

إن السياحة شأنها شأن مجلات الأعمال الأخرى أفرزت أشكالا عديدة من التصرفات اللاأخلاقية . فالمنافسة بين وكالات السفر أوجدت ممارسات الإعلان

المضلل ، واتباع أساليب غير مشروعة إزاء زملائهم المهنيين ، وعدم إعطاء الـزبون جمـيع المعلومـات الضرورية من أجل استغلاله كما هو الحال في غـرامات الإلغـاء أو مبـيعات الـبطاقات المعـروفة بـالطعم والـتحويل ( Bait and Switch ) .

وفي الفنادق والمطاعم السياحية يلاحظ تشجيع الزبائن على دفـع الإكرامية ( Tip ) بما في ذلك استخدام نادلات جميلات لزيادة الإكرامية . والبعض من الفنادق والمطاعم يقوم بإجراء محظور هو بيع الوظائف ( أي قبض مبالغ من الـنذل في المطاعم وحمالي الحقائب في الفنادق مثلا لقاء حصولهم على عمل مربح تقدم فيه الإكراميات )[52]. إن هذه التصرفات اللاأخلاقية أوجدت الحاجة المتزايدة إلى أخلاقيات المهنة في هذه المجلات .

والإطار رقم ( 6-5 ) يوضح مبادئ السلوك وأخلاقيات المهنة لوكلاء السفر والتي تكشف بجلاء وجد مثل هذه التصرفات اللامشروعة .

### 6-6- أخلاقيات المحاسبة

إن أخلاقيات المحاسبة ( Accounting Ethics ) في هذه الفقرة تنطبق على جمـيع العامليـن فـي أعمـال المحاسـبة ( Accounting ) والمـراجعة ( Auditing ) . ويعود هذا الجمع للمحاسبين والمراجعين إلى أن الأساس العلمي والمهني في إعدادهم ومعاملتهم هو واحد ، وإلى أن عددا كبيرا من الدول ينظم فيها المحاسبون والمراجعون في جمعية مهنية واحدة هي جمعية المحاسبين والمراجعين.

**الإطار رقم (6-5) : مبادئ الجمعية الأمريكية لوكلاء السفر ( ASTA ) لسلوك وأخلاقيات المهنة**

**○ المقدمة**

إننا نعيش في عالم أصبح فيه السفر ذا أهمية متزايدة ومعقّدة في تنوع طرقه وخياراته . إن المسافرين يواجهون عددا كبيرا من الخيارات لوسائل النقل والتسلية وخدمات السفر الأخرى . إن المسافرين يجب أن يعتمدوا على وكالات السفر وغيرها في الصناعة لترشدهم بنزاهة وكفاءة .وبنفس الشاكلة فأن على الناقلين ( Carriers ) والفنادق والموردين الآخرين يقدموا للمسافرين المنتج كما أعلنوه . إن كل أعضاء (ASTA ) يلزمون أنفسهم بالمحافظة على هذا الروح في كل أنشطتهم ويصرّفوا أعمالهم وفق المبادئ المهنية الآتية :

**○ المسؤوليات حيال جميع الأعضاء**

1. أن جميع أعضاء ( ASTA ) سيكونون دقيقين عند تقديم المعلومات المتعلقة بخدماتهم وخدمات أية شركة يمثلونها . إنهم لن يستخدموا ممارسات التضليل والخداع التي يمكن أن تكون مضرة بالمستهلك أو بصناعة السفر .
2. أن جميع أعضاء ( ASTA ) سيعيدون الأموال وينجزون الأمور غير المتنازع عليها والتي تحت رقابتهم ضمن فترة زمنية محددة ، وإبلاغ أسباب أي تأخيرفي ذلك بالوقت بطريقة ما .
3. أن جميع أعضاء ( ASTA ) سيقدمون التفاصيل الكاملة حول المصالح والظروف في أي خدمة سفر ، بضمنها ولكن ليست محددة بها ، الإلغاء وسياسة رسوم الخدمة ، وأسبقية الدفع غير القابل للإعادة الذي يكون مقبولا عند التسجيل .
4. أن جميع أعضاء ( ASTA ) لا يقومون بالإستخدام غيم الملائم لقوائم العملاء أو البيانات السرية الأخرى وكذلك قبل من أفراد الوكالة .
5. أن جميع أعضاء ( ASTA ) سيتعاونون مع أي تحقيق تقوم به ( ASTA ) لحل أي نزاع[6] ذي علاقة بالعمل و/ أو مع أي عضو آخر .
6. أن جميع أعضاء ( ASTA ) سيستجيبون من غير إبطاء لشكاوي عملائهم . وإذا لم يكن بالإمكان معالجة الشكوى بواسطة الوكالة و/ أو العميل ، يجب الكتابة إلى قسم شؤون المستهلك في ( ASTA ) .
7. أن جميع أعضاء ( ASTA ) عليهم أن يهتموا بأي صفقة من أجل العميل كمادة أو موضوع سري وعدم فضح أو إفشاء أية معلومات بدون أذن العميل إلا إذا كان هذا الإفشاء مطلوبا بالقانون .
8. أن الرحلات التشغيلية لأعضاء ( ASTA ) سيقدم لها جميع المكونات كما محدد في الأدلة أو الإثبات المكتوب أو تقديم الخدمات البديلة ذات القيمة المساوية أوالأكبرمنها ، أو التعويض الملائم .
9. أن الرحلات التشغيلية لأعضاء ( ASTA ) تقدم المشورة من غير إبطاء للوكيل والعميل الذي حجز المكان عند أي تغيير في خط الرحلة الخدمات ، الخصائص و السعر . إذا حصلت تغيرات الجوهرية وهي ضمن مسؤولية الوكالة أو العامل ، فإن للعميل أن يعرض عليه فرصة الإلغاء بدون جزاء .

10. أن أعضاء ( ASTA ) مسؤولون عن ظهوراسمهم أو رمزهم بأي برنامج إعلان أوترويج للسفربموافقتهم.

11. أن أعضاء ( ASTA ) سوف لن يمثلوا بشكل غير حقيقي انتساب فرد إلى شركتهم .

○ الاستنتاج : إن الالتزام بمبادئ السلوك وأخلاقيات المهنة يتطلب الكفاءة ، المعاملة العادلة ، الاستقامة العالية . وإن الإخفاق في الالتزام بهذه المبادئ سيخضع العضو للنظام التأديبي كما هو وارد في الأنظمة الداخلية للجمعية .

**Source: Dennis L.Foster (1994): An Introduction to Travel and Tourism, Macmillan / McGrow-Hill, New York, pp288-289.**

وتعتبر أخلاقيات المحاسبة مسؤولية جميع العاملين في المحاسبة ( والمراجعة ) سواء عملوا في شركة استشارية خاصة لأعمال المحاسبة والمراجعة أو في شركات خاصة أو حكومية كمرؤوسين تابعين لغيرهم . وإذا كان المحاسبون الذين يعملوا في شركات الأعمال والمؤسسات الحكومية لا يتحملون مسؤولية مباشرة حيال المجتمع لأنهم يعملون في ظل المسؤولية للآخرين ، فإن عليهم مسؤوليات أخلاقية مهنية تتعلق بالقدرة المهنية ، وعدم الإفشاء وحماية سرية المعلومات المتعلقة بأعمال شركاتهم ، والتصرف باستقامة ، وتقديم المعومات الكاملة والموضوعية المعول عليها في عملهم المحاسبي بعيدا عن تحريف أو تزييف المعلومات والكشوف المالية أو فضح معلومات تضرّ بأي طرف من أطراف الأعمال أو يكون ذا عواقب شخصية سلبية على المحاسبين[53]. ولعل مما يميز المحاسبون الذين يعملون كموظفين في الشركات هو خضوعهم لضغوط تنظيمية لا تنبع من طبيعة مهنتهم وإنما من وظائفهم ومراكزهم الإدارية وعلاقاتهم التنظيمية بالأعلى . مما يجعلهم أقل استقلالية من نظرائهم الذين يعملون في مكاتب مهنية خاصة مستقلة عن الشركات التي يقيّموا حساباتها وكشوفاتها المالية كمحاسبين مرخّصين قانونا ، وذلك لأنهم موظفون بالدرجة الأولى . لهذا فإن تقاريرهم تستخدم لأغراض إدارية داخل شركاتهم دون أن يعتد بها أمام الجهات الخارجية كما هو الحال بالنسبة للمحاسبين القانونيين الذين يعملون في مكاتب مستقلة . ومع ذلك فإن المحاسبين العاملين في الشركات رغم الضغوط التنظيمية يخضعون لنفس معايير ومبادئ أخلاقيات

المحاســبة التــي يخضع لها زملاؤهم في المكاتب الخاصة وبشكل خاص ما يتعلق بمسؤولية التمثيل للمهنة والارتقاء بها شأنهم شأن زملائهم .

وإذا كــان المحاسبون العاملون في الشركات يخضعون للعقوبات الإدارية التي تسري على كل العاملين في الشركة ، فإنهم أيضا يخضعون أيضا للعقوبات المهنية التي يخضع لها زملاؤهم المحاسبون المستقلون الذين يعملون في مكاتب خاصة إذا ما أخلوا بمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنية . مع ملاحظة أن جميــــع المحاسبين ( والمراجعيــن ) يخضعون للعقوبات المهنية ، وإن كانت هذه العقوبات المهنية لا تمــنع خضــوعهم للعقوبات الجنائية عندما تدخل مخالفاتهم ضمن قانون العقوبات الجنائية .

ويخضــع جمــيع المحاســبين لأخلاقيات المحاسبة أو ما يسمى بآداب وقواعد المحاســبين أو ما يسميه معهد المحاسبين القانونين الأمريكيين ( AICPA ) قانون شــرف المهنة . وتشير أخلاقيات المحاسبة إلى مجموعة المبادئ والمعايير المهنية التــي تحدد ما هو صحيح وغير صحيح في عمل المحاسبين أي أنها تحدد ما يجب فعلــه ومــا لا يجب فعله من قبل المحاسبين . وتقو أخلاقيات المحاسبة على مبادئ أساسية مثل : العدالة والنزاهة والتجرد والإستقلالية . وأن سكوت في دراسة مبكرة أشار الى أن المدخل الأخلاقي للمحاسبة يقوم على ما يأتي[54] :

أ. أن إجراءات المحاسبة يجب أن تقدم معالجة عادلة لكل الأطراف ذات العلاقة .

ب. أن التقارير المالية يجب أن تقد الحقيقة والكشف الدقيق بدون تضليل .

ج. أن البــيانات المحاســبية يجب أن تكون سليمة ، غير متحيزة ، ونزيهة وبدون خدمة خاصة.

ويتضح من لك ذلك ا، أخلاقيات المحاسبة تتجه نحو العدالة من خلال المعاملة الموضــوعية لجمــيع الأطــراف ، ونحو صدق من خلال تقديم التقاريروالكشوف المالــية بــدون تضليل يستهدف مصلحة طرف على حساب آخر، نحو النزاهة من

خلال الإستخدام المهني المعلومات والبيانات المحاسبية بتجرد ووفق ما تميله عليه القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، نحو الإستقلالية من خلال عدم الرضوخ لأية ضغوط تؤدي الى الإخلال بمسؤولياته المهنية . أما على صعيد المسؤوليات فأن ماوتز وشرف (Mautz and Sharaf) يؤكدان على أن هناك أربع مسؤوليات للمهني (للمحاسب أو المراجع ) هي : المسؤولية إزاء الزبائن ، المسؤولية إزاء المجتمع ، المسؤولية إزاء الزملاء الأعضاء في نفس المهنة ، وأخيرا مسؤولية المهني إزاء نفسه . ويجب تحقيق هذه المسؤوليات بشكل متوازن لتسهيل إستمرار المهنة وتقدمها [55] .

وتتماثل أخلاقيات المحاسبة مع الأخلاقيات المهنية في جوانبها الأساسية في كونها جزء من الأخلاقيات المعيارية التطبيقية التي تتضمن مبادئ ومعايير هي عبارة عن أحكام أخلاقية حول ما يجب فعله وما لا يجب فعله ، وأنها تتجه نحو الارتقاء بالمهنة من خلال الالتزام بتلك المبادئ والمعايير الأخلاقية من قبل الأعضاء المحاسبين بما يحسن سمعة وصورة المهنة في أذهان الجمهور وتحقق مصالحهم على وجه أفضل . فبقدر ما يجنب هذا الالتزام الغرامات والنفقات القانونية ، فإنه يساعد على بناء ثقة الجمهور بالمهنة ويجذب الأعمال والزبائن لأعضائها ويحافظ على مكانتها العالية ضمن الجماعة المحلية[56].

ويمكن أن نحدد المحاورة الأساسية التي ترتكز عليها أخلاقيات المحاسبة بالاعتماد على قانون شرف المهنة الأمريكية مع الاستعانة بقانون نقابة المحاسبين والمراجعين في مصر[57]: أولا : محور المبادئ الأخلاقية ، ثانيا : المسؤولية الأخلاقية إزاء الزملاء ــ الأعضاء الآخرين في المهنة ، ثالثا : المسؤوليات الأخلاقية الأخرى .

أولا : المبادئ الأخلاقية

إن هـذه المبادئ هي توجيهات مرشدة على الأعضاء الممارسين للمهنة الالتزام بهـا وفـي حالـة عـدم الالتزام بها تطبق اللوائح المنظّمة بحق الأعضاء غير الملتزمين. وتتمثل هذه المبادئ في :

أ. الاسـتقلالية : وهذا المبدأ يتعلق بأن يكون العضو المهني مستقلا عن المشروع . ويسـتثني مـن هذا المبدأ إذا التزم العضو في مصلحة مالية من المشروع أو كان شـريكا مـع المشروع في عمل استثماري او كان أحد أعضاء مجلس إدارته أو حصـل على قرض مالي منه . والاستقلالية في هذه الحالة تضمن الرأي المحايد الذي يحافظ على سلامة أداء المهني لمهنته .

ب. الـنزاهة والموضوعية : أن يكون العضو المهني نزيها في تمثيل الحقائق وإن يكون موضوعيا في أداء خدماته المهنية . ويجب أن لا يخضع في أحكامه المهنية لآراء ومتطلـبات الغـير . أن النزاهة كمبدأ أخلاقي تتعلق بالتجرد من الأغراض والموضـوعية الـتجرد من التحيز أو من التأثر بالنقود أو الضغوط أو العلاقات بالغـير . فالمحاسـبون ( أو المـراجعون ) يجب أن لا يهملوا بعض البيانات أو يمتنعوا عن الإطلاع على بعض السجلات أو القوائم المالية و يجب أن لا يتوقفوا عـن بـذل الجهـد المطلـوب للتوصل الى البيانات الأخرى ذات العلاقة بآرائهم وتقيـيماتهم لما تحت أيديهم أو لأعمال الشركة . كما أن عليهم أن يكونوا محايدين فـي هذه الأحكام إستنادا الى خبرتهم وما تمليه عليهن دون خضوع لأحكام مسبقة قدمها الآخرون ودون تأثيرات من الآخرين مهما كانت صفتهم .

ج. المقـدرة المهنية والمعايير الفنية : إن المقدرة المهنية تفترض كمبدأ أن لا يقبل العضـو المهني لأية مهمة أو إرتباط مهني بعمل إلا إذا توقع القيام به على الوجه الأكمل وبمقدرة مهنية معقولة . أما المعايير الفنية فإنها تشير إلى مبادئ المحاسبة ومعايير المراجعة المتعارف عليها أو المقبولة عموما ( Generally Accepted

Accounting Ps. ) والتـــي يمكـــن تعريفها بأنها مجموعة الإتفاقيات والقواعد والطـــرق الضرورية التي تحدد الممارسة المحاسبية المقبولة في وقت معين . أو بعبارة أخرى هي الإجماع حول النظرية والممارسة المحاسبة في وقت معين [58].
وحيث أن هذه المبادئ والمعايير تتعامل مع الوقائع ، لهذا فأن على العضو المهني أن يمتـــنع عن إصدار تقارير عن عمليات متوقعة أو تأييد وقوعها . إن الإخلال بهذه المبادئ بقدر ما يضرّ بالأعضاء الذين يقومون بذلك ، فإن الضرر الأكبر لابد أن يقع على المهنة وسمعتها وصورتها في أذهان الجمهور .

ثانيا : المسؤولية الأخلاقية إزاء العملاء

وتتمثل هذه المسؤولية بالمبادئ الآتية :

أ - سرية المعلومات :عدم إفشاء أية معلومات حصل عليها العضو نتيجة لارتباطه المهني إلا بموافقة الزبون نفسه .

ب - الأتعـــاب الشـــرطية ( Contingent Fees ) : أي عـــدم قيام العضو بأداء خدمـــات مهنـــية مقـــابل أتعاب شرطية بمعنى أن قيمة الأتعاب تتحدد طبعا لتوفر شـــروط معيـــنة أو طبقا لتحقيق بعض النتائج المتوقعة . يستثنى من ذلك الخدمات المـــتعلقة بالضـــرائب حيث يمكن الاتفاق على تحديد الأتعاب طبقا لنتائج قرارات الهيئات الحكومية التي تقضي بالفصل في شؤون الضرائب .

ثالثا : المسؤولية إزاء الزملاء

وتشمل هذه المسؤولية المبادئ الآتية :

أ - عـــدم الـــتعدي على حق الزملاء : أي عدم قيام العضو ــ المحاسب بعرض خدماتـــه المهنـــية على زبون مهني ــ عضو آخر بتقديم خدماته المهنية لنفس العميل . ويستثنى من ذلك إذا نشأ طلب الخدمات من جانب الزبون نفسه .

ب - عـروض العمـل : عدم قيام العضو بعرض وظيفة على موظف يعمل لدى عضـو آخـر دون إخطاره بذلك أولا . ولا ينطبق هذا على موظف يطلب ذلك استجابة لإعلان بطلب موظفين .

رابعا: المسؤوليات الأخلاقية الأخرى

وهـذه المسـؤوليات تـتعلق بمـا لا يجب القيام به من قبل المهني العضو ، وتتضمن :

أ - التصرفات المشينة : قيام العضو بأي تصرف من شأنه أن يشين المهنة ويهينها.

ب- الدعايـة والإعلان: عدم قيام العضو ـ المحاسب بالإعلان عن خدماته المهنية بأية وسيلة سواء كان الإعلان مباشرا أو غير مباشر أو عن طريق الاتصالات الشخصية .

ج - العمـولات : عـدم قبول أو دفع العضو ـ المحاسب لأي نوع من العمولات نتيجة لحصوله أو تحويله الى عضو آخر حق القيام ببعض الخدمات المهنية .

د - الأعمال غير المسموحة : تحريم قيام العضو الممارس مزاولة أي عمل تجاري أو مالي أو أي عمل آخر من شأنه أن يؤثر على موضوعية خدماته المهنية أو يكون مصدرا للدعاية والإعلان عن خدماته .

هـ اسم و أشكال الممارسة : يجوز للعضو - المحاسب ان يمارس مهنة المحاسبة كمالك لشركة محاسبية أو كموظف لدى شركة محاسبية .

6-7- الأخلاقيات الطبية

تعتـبر المهنة الطبية من المهن الأقدم التي تمت ممارستها وربما هي أيضا من أقـدم المهـن التـي حظيت باهتمام واضح بأخلاقيات المهنة حيث تجلى ذلك بقسم أبقـراط الطبيب الإغريقي (460-377 ق.م ) الذي لازال حتى الآن طلاب الطب وعلى نطاق واسع يتعهدون به عند تخرجهم .وهذا ما سيجعلنا نتحدث عنها بشيء

من التفصيل في هذه الفقرة . ولقد عرف قاموس موسباي الأخلاقيات الطبية ( Medical Ethics ) بأنها السلوكيات والمبادئ الأخلاقية التي تحكم أعضاء المهنة الطبية [59] . وأخلاقيات المهنة بشكل عام ولا تخرج عن ذلك الأخلاقيات الطبية ، تمثل نظاما من المعايير والمبادئ التوجيهية والملزمة والمحددة لما هو مقبول أو غير مقبول في سلوك المهنة او السلوك المهني للطبيب .

أن قسم أبقراط هو الوثيقة الأقدم التي تناولت الأخلاقيات الطبية ( ويقابله في الطب في العصر الإسلامي دعاء موسى بن ميمون ( 1135-1204م ) وهو طبيب صلاح الدين الأيوبي و ابنه الأفضل نور الدين ) . ومما يلاحظ على قسم أبقراط أنه يؤكد على ثلاث جوانب أساسية :

الأول : توخي المنافع للمريض ( وهذا هو الحد الأعلى للإلتزام المهني ) وعدم الضرر أو الإضرار بالمريض ( وهذا هو الحد الأدنى للإلتزام المهني ) حسب الحكم الأفضل للطبيب . إن فكرة الإلتزام بعدم الضرر فقط تعتبر مسألة سلبية لأن الطبيب في هذه الحالة قد يكون مطلوبا منه أن لا يعمل أي شئ . وهذا خلاف ما هو مطلوب أخلاقيا منه في تجاوز الحد الأدنى الى توخي المنافع في الحالات المعروضة عليه أو حتى المبادرة فيها بما هو أفضل .

الثاني : الإحتفاظ بسرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال ممارسة المهنة .

الثالث : الفضائل التي يتمتع بها الطبيب في ممارسة المهنة كالوفاء والطهارة وعفة النفس .

أما دعاء موسى بن ميمون فإنه يركز على ثلاث جوانب أيضا هي :

الأول : الإفادة : حيث على الطبيب أن يلتزم إلتزاما أخلاقيا عاليا بالأعمال الجليلة التي تفيد البشر . ومما يلاحظ على الدعاء عدم التطرق الى عدم الضرر وكأنه بهذا يتجاوز ذلك الحد الأدنى في الإلتزام الأخلاقي للطبيب .

الثانــي : الفضائل في تكريس النفس من أجل المهنة : من خلال طلب العلم الخاص بالمهــنة ، صــنع الخير لكل المخلوقات بدون تمييز بين الغني والفقير ، الصالح والشرير ، والصديق والعدو على حد سواء . وفي المقابل نبد الرذائل كالعتطش للربح والطموح والشهرة والإعجاب والغرور .

الثالــث : الإيمــان : حيث أن الدعاء كله يتوجه لطلب الحكمة الإلهية والعون الإلهي الــذي بدونــه لن ينجح الطبيب حتى في أبسط الأشياء ( أنظر القسم والدعاء في الإطار رقم 6-6 ) .

ورغــم أهمــية هــذه المــبادئ الأخلاقية في ممارسة المهنة الطبية ، إلا أن الأخلاقيات الطبية شهدت اهتمامات واسعة وعميقة من أجل توسيع نطاقها وتطوير مــبادئها الأخلاقــية وقواعــد المهنة المنظمة في المجالات والاختصاصات الطبية المختلفة .

وكما يرى لويز و ديجرازيا ( Lewis and Degrazia ) فإن الأخلاقيات الطبية ومــنذ أواخــر الســتينات وبدايــة السبعينات انبثقت كمجال متخصص في الاهتمام الأكاديمــي والمهنــي[60]. ويمكن أن نعزي هذا الاهتمام الى عوامل عديدة نوجزها بالآتي :

أولا : الإرث التاريخــي (فــي قسم أبقراط والاهتمامات المبكرة الأخرى ) لاهتمام مهــنة الطــب بجانب الأخلاقيات . فهذه المهنة تختص بالتعامل مع أمر الحياة والموت بالنسبة للآخرين . وهذا ما كان واضحا منذ المراحــل التاريخية المبكرة ممــا كان يستلزم من الممارسين لها إبداء مستوى عال من الطهارة والعفة وبذل الجهــد وتوخــي المــنافع من أجل المريض وعدم تعمّد الضرر . فقد كان قسم أبقــراط إرهاصــة قوية في مجال التأكيد المبكر والمتقدم في مجال الأخلاقيات الطبــية . وربمــا تكون هي أول مبادرة معروفة في هذا المجال لها هذا العمق التأريخــي والتمــثل للإحتــياجات في مجال الأخلاقيات المهنية . ولقد كان هذا

الأرث بالغ الأثر في التطوير اللاحق في هذا المجال كما تجلى ذلك في المحاولات التي جرت هنا وهناك لتطوير المبادئ الطبية ومدونة الأخلاقيات الطبية .

الإطار رقم ( 6-6 ) : قسم أبقراط ودعاء موسى بن ميمون

كان أبقراط ( 460-357 ق . م ) الذي ولد في جزيرة قوص ( Cos ) في بحر ايجه ، أشهر الأطباء في العصور القديمة . وأهم ما اشتهر به القسم المعروف باسمه ، والذي يقسم به عادة كل الذين يزاولون مهنة الطب في احتفال رسمي يقام عقب نجاحهم في امتحاناتهم التأهيلية ، وقبولهم رسميا في مهنتهم الجديدة . وعلى نحو ما ورد في
( مرجع آداب مهنية ) الذي أصدره الاتحاد البريطاني للطب عام 1981 ، فإن نص القسم كالتالي :

○ قسم أبقراط

أقسم .. على الوفاء بهذا اليمين حسب قدرتي وحكمي على الأشياء و.. تبليغ ، ونشر المعارف الخاصة بهذه المهنة بإسداء المشورة ، وإلقاء المحاضرات وكل طريقة أخرى للتعليم إلى.. أولئك.. الذين ارتبطوا.. بقسم وفقا لقانون الطب ، ولكن ليس لأحد غيرهم . وسوف أتبع نظام التغذية الذي اعتقده ، وفقا لقدرتي ومدى حكمي على الأشياء ، ذا منفعة لمرضاي ، وأمتنع عن كل شيء ضار أو مؤذ لهم ، ولن أعطي دواء مميتا لأي شخص إذا طلب مني ذلك ، ولن أشير أيضا بمثل هذه المشورة ... وسأحفظ نفسي في معيشتي ، وفي ممارسة مهنتي على الطاهرة وعفة النفس... وأينما حللت توخيت منفعة المريض ، وسأمتنع عن أي فعل إرادي يستهدف الأذى أو الفساد . وأي شيء أراه وأسمعه في حياة الناس مما له صلة بممارسة مهنتي ، أو لا صلة له بها ، فلن أتحدث عنه في الخارج ولن أبوح على اعتبار أن جميع ذلك يجب أن يبقى سرا .

وما دمت حافظا لهذا القسم غير حانث به ، فليكتب لي التمتع بالحياة وممارسة مهنتي ، وكسب تبجيل الناس ، وفي كل الأزمنة ، أما إذا انتهكت أو حنثت فليكن العكس هو جزائي .

○ دعاء موسى بن ميمون

يا إلهي القادر على كل شيء ، لقد خلقت جسد الإنسان بحكمة متناهية ... وباركت أرضك وأنهارك وجبالك فمنحتها موادا شافية ، وهي تعين مخلوقاتك على تخفيف معاناتهم وتشفي أمراضهم . ومنحت الحكمة للإنسان ليخفف من معاناة أخيه الإنسان ، وللتعرف على متاعبه ، ولاستخلاص المواد الشافية ، ولاكتشاف قدراتها ، ولإعدادها واستخدامها لتلائم كل داء . واخترتني، بحكمتك الإلهية ، للعناية بحياة وصحة مخلوقاتك ، وأنا الآن على وشك أن أكرس نفسي لواجبات مهنتي ، فيا إلهي القدير هبني العون في هذه الأعمال الجليلة لتفيد الجنس البشري ، لأنه

بدون مساعدتك فلن يكلل النجاح أبسط الأشياء .

رب ألهمني الحب لمهنتي ولمخلوقاتك ، ولا تدع التعطش للربح ، والطموح للشهرة ، والإعجاب أن تتدخل في مهنتي حيث أنها أعداء للحقيقة ولحب الجنس البشري ، ويمكنها أن تقصيني بعيدا عن المهمة الكبرى المتمثلة في صنع الخير لمخلوقاتك ، اللهم احفظ قوى بدني وروحي بحيث تكون دائما مستعدة ببشاشة لمساعدة ومعاونة الغني والفقير ، والصالح والشرير ، والصديق والعدو على حد سواء ، رب دعني لا أرى فقط فيمن يعاني الآلام الجانب الإنساني وحده ، وأنر عقلي حتى يمكنه التعرف على ما هو موجود فعلا ، الأمر الذي قد يساعد على تفهم ما هو غائب أو خفي . رب دع من هم أكثر في حكمة يرغبوا في إفادتي وتعليمي ، ودع نفسي تتبع إرشاداتهم بكل عرفان .

رب هبني الدماثة والهدوء.. وامنحني القناعة في كل شيء إلا في العلم العظيم الخاص بمهنتي . ولا تدع الغرور يتملكني أبدأ فأعتقد أني قد بلغت ما يكفي من المعرفة ، ولكن هبني دائما القوة والوقت والطموح لتوسيع معارفي . فالعلم واسع ، ولكن عقل الإنسان يتسع باستمرار .

يا إلهي القدير اخترتني برحمتك للعناية بأمر حياة وموت مخلوقاتك . وإني الآن أكرس نفسي لمهنتي ، فأعني على أداء هذه المهمة الجليلة لكي انفع الجنس البشري فبدون عونك لن ينجح حتى أبسط الأشياء

المصدر : د. جون ب. ديكنسون (1987) : العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث ، ترجمة شعبة الترجمة باليونسكو ، عالم المعرفة ، الكويت ، العدد 112 ، ص ص258-260.

وتعد المدونة الدولية للأخلاقيات الطبية واحدة من المحاولات المهمة والعميقة الأثر في إثراء الإعتبارات الأخلاقية للمهنة الطبية وتوسيعها سواء ما يتعلق بواجبات الطبيب إزاء المرض أو إزاء زملائه والممارسات غير الأخلاقية التي يجب تجنبها. ونعرض فيما يأتي لهذه المدونة .

المدونة الدولية للأخلاقيات الطبية

- الواجبات العامة للأطباء :

1- المحافظة على المعايير الأعلى للسلوك المهني .
2- الممارسة غير المتأثرة بدوافع الربح .
3- النشر الحذر للإكتشافات والأساليب الجديدة في العلاج .
4- المصادقة أو الاختبار فقط على تلك المواد التي للطبيب فيها خبرة شخصية .
5- ضمان إن أي فعل أو جهاز يمكن أن يضعف المقاومة البدنية أو الذهنية للفرد يجب أن تستخدم فقط لمصلحة الفرد .

- الممارسات اللاأخلاقية :

1- أي إعلان عن النفس ( Self-Advertisement ) باستثناء ما هو مرخص خصيصا في المدونات الأخلاقية الوطنية .
2- التعاون بأي شكل من أشكال الخدمة الطبية التي فيها الطبيب لا يتمتع بالاستقلال المهني .
3- إستلام أية أموال بالعلاقة مع الخدمات المقدمة للمريض غير الرسوم المهنية الملائمة ، حتى إذا كان المريض واعيا بذلك .

- واجبات الأطباء إزاء المرض :

1- تذكر دائما الالتزام بالمحافظة على الحياة .
2- أن المريض له الولاء الكامل وبكل موارد العلوم الطبية . وحيثما يكون العلاج أو الاختبار هو خارج قدرة الطبيب ، فيجب أن يعطي نصيحة البحث عن طبيب آخر .
3- يجب على الطبيب دائما أن يحافظ على السرية المتعلقة بكل ما يعرف عن المريض ، بسبب الثقة الموضوعة فيه .
4- أن رعاية الطوارئ واجب إنساني يجب أن يقدم ، ما لم يكن واضحا ، إن هناك آخرون قادرون بشكل أفضل على إعطائها .

- واجبات الأطباء إزاء بعضهم البعض :

1- يجب على الطبيب أن يتصرف إزاء زملائه كما يود هو أن يتصرفوا إزاءه .
2- يجب على الطبيب أن لا يجذب المرضى من زملائه .
3- يجب على الطبيب أن يلاحظ مبادئ تصريح جنيف .

**Source: Michael Swash (1995): Hutehison's Clinical Methods, W.B.Saunders Company Limited, London. p468.**

ثانــيا : الإساءات المتعمدة في الدراسات والتجارب الطبية وليس أدل على ذلك من الفظاعــات الطبــية النازية التي أرتكبت من أجل التطهير العرقي قبل أو أثناء الحرب العالمية الثانية ، كما أن هذه الإساءات ارتكبت في الولايات المتحدة حيث أن نــزلاء الســجون والأفراد العسكريين اخضعوا لدراسات وتجارب طبية دون علمهم [61]. والكثير من هذه الممارسات لا زالت ترتكب تحت ذرائع عديدة كما فــي إســتخدام الأطبــاء في إحداث تشويهات خلقية وإجراء عمليات بالضد من قسمهم وتغليف ذلك بفضائل وطنية أو خدمة مدنية في حالة الطوارئ [62] .

وإن الــبعض مثلا كان يدافع عن التجارب على نزلاء السجن أو بالترغيب بالمكافــئات المالــية أو بالإكراه . وكل هذه الممارسات مدانة لأنها تنتهك ابسط حقوق الخاضعين لهذه التجارب في المشاركة الطوعية بدون أي ضغط أو خداع أو إكــراه ( أنظــر الإطار رقم 6-7 ) حيث يشير هذا البعض الى الشكل الأخلاقي الرفيع للسجين الذي يتصرف بحس المساهمة في خدمة المجتمع و تحقيق فرصة لكســب أموال إضافية هو في حاجة إليها ! . وقد تناسى هذا البعض أن التعامل مع حياة و موت الأفراد و المخاطر المحتملة و الآثار العكسية لهذه الدراسات و الــتجارب و المعاناة الكبيرة التي تتركها لا يمكن تبريرها بــأية مزايا آتية من جهــة و هي مدانة في كل الأحوال لأنها لا تخلو من سعي الأطباء الباحثين الى تحقيق إنجازاتهم الطبية بدون دموع على ضحاياهم و بدون أي وازع أخلاقي هو عماد المجتمع و مهنتهم النبيلة من جهة أخرى .

## إطار رقم (6-7) : وثيقة حقوق الخاضعين للتجارب

إن الدراسات السريرية والتجارب الطبية على المرضى من الطرق العملية والعلمية المستخدمة على نطاق واسع من قبل الأطباء . فهي عملية لأنه يمكن أن تستخدم في التعليم الطبي بفحص ومشاهدة المرضى على مشهد من الطلاب ، وعلمية لأنها تساهم في طرق البحث العلمي الذي يساهم في تطوير المعرفة والممارسة الطبية على حد سواء . وإن الأخلاقيات في هذه الدراسات والتجارب تتمثل في ضمان الطوعية في مشاركة المريض فيها وضمان قيام الطبيب بالموازنة بين المنافع والمخاطر الناجمة عنها .

والواقع أن إثارة موضوع الأخلاقيات في هذه الدراسات والتجارب إنما يعود إلى الإمكانية العالية في ارتكاب أخطاء أخلاقية جسيمة تصل إلى حد الجرائم ضد البشرية . كما حدث في تجارب الألمان النازيين على الألمان غيرالآريين ( Non-Aryan German) الذين خضعوا كضحايا بدون رغبتهم للدراسات والتجارب الطبية المصممة لتطهير الأعراق بما في ذلك حقن عيون الخاضعين لهذه التجارب لإعطاء عيونهم مظهرالعيون الزرقاء – الرمادية المرغوب . وفي الولايات المتحدة فإن نزلاء السجون والأفراد العسكريين خضعوا لمثل هذه الدراسات والتجارب بدون رغبتهم وبدون إطلاعهم على المخاطر الممكنة . والأكثر شيوعا اليوم هو ما يقول به الممارسون اللاأخلاقيون في إعطاء أدوية غير مجربة للمرضى رغم أنها تحت التطوير، عدم الاهتمام بالآثارالعكسية للعلاج ، أوتقديم العلاج بتكلفة عالية للأفراد الميؤوس منهم .. الخ . أن الحاجة لضمان حقوق الأفراد الخاضعين للدراسات والتجارب أصبحت جزء لا يتجزأ من هذه الدراسات والتجارب من خلال ما يطلب من الأطباء القائمين بها تقديم المعلومات الضرورية عنها للحصول على الموافقة عليها من مجالس مراجعة الأعراف ( IRBS ) التي تشترط في طلب الموافقة أن تتضمن على عناصر محددة : ملخص موجز لغرض وطبيعة التجربة ، تحديد المخاطر المحتملة للتجربة ، ضمان حماية سرية النتائج ، وأخيرا ضمان المشاركة الطوعية للخاضع للتجربة مع إعلامه بإمكانية انسحابه منها في أي وقت يشاء . وضمن هذا الاهتمام بأخلاقيات الدراسات السريرية والتجارب الطبية فقد أصدرت جامعة كاليفورنيا الوثيقة التالية لحقوق الخاضعين للتجارب والتي تصلح أن تكون مؤشرا دالا على الإهتمامات التي يجب مراعاتها في هذا المجال :

إن كلية وإفراد جامعة كاليفورنيا ، سان دييغو ، يرغبوا أن يعلموا : أن أي فرد يطلب الموافقة للمشاركة كخاضع لدراسة بحثية تستلزم تجربة طبية ، أو يطلب منه الموافقة بالنيابة عن الآخر له الحق في :

1 – أن يستعلم عن طبيعة وغرض التجربة .
2 – أن يعطى تفسيرا للطرق المتبعة في التجربة الطبية وأي عقار أو جهاز يتم استخدامه .
3 – أن يعطى وصفا معقولا للإزعاجات والمخاطر المرافقة التي تكون متوقعة من التجربة .
4 – أن يعطى توضيحا معقولا عن أية منافع للخاضع التي تكون متوقعة من التجربة إذا كان ذلك عمليا .
6 – أن يعطى كشف بأية طرق ، عقاقير ، أو أجهزة بديلة ملائمة قد تكون ذات مزايا للخاضع للتجربة من حيث المنافع والمخاطر النسبية له .
6 – أن يستعلم عن سبل العلاج الطبي ، وأن يكون ذلك متاحا للخاضع بعد التجربة إذا ما حصلت مضاعفات .
7 – أن يعطى فرصة لطرح أية أسئلة تتعلق بالتجربة أو الطرق المستخدمة فيها .
8 – أن يعلم أن الموافقة بالمشاركة في التجربة الطبية يمكن سحبها في أي وقت ، وأن للخاضع أن يتوقف عن المشاركة في التجربة الطبية بدون أي تحامل عليه .
9 – أن يعطى نسخة من الموافقة المكتوبة الموقعة والمؤرخة في أي وقت يتم طلبها .
10 – أن يعطى فرصة أن يقرر الموافقة على التجربة الطبية بدون التدخل بأي عنصر من عناصر القوة ، الخداع ، الحجر ، الإكراه ، أو التأثير غير الملائم على قرار الخاضع للتجربة .

إذا كان لديك إستفسارات متعلقة بالدراسة البحثية ، فالباحث أو مساعده أو مساعدته ، سيكونون سعداء في الإجابة عليها . وإنك تستطيع أن تبحث عن المعلومات لدى لجنة الأفراد الخاضعين الموجودة لحماية المتطوعين لمشاريع البحوث.

Source: Brett J.Cassens (1993): Preventive Medicine and Public Health, Mass Publishing Co. Egypt, P37.

ثالثا : الموازنة بين الحقوق و الواجبات : لقد أشرنا في فقرة سابقة الى نظرية الحقوق و الواجبات حيث أن الأفراد ( الطبيب أو المريض ) والمؤسسة الصحية العلمية و الجماعة المحلية .. الخ لهم حقوق يتمتعون بها ، وان هذه الحقوق

تترتـــب عليهم واجبات مقابلة . فاذا كانت الحقوق هي مطالب مشروعية أخلاقيا أو قانونـــيا تتمـــتع بقوة أو تأثير يجعل الآخرين يستجيبون لها بشكل كاف ، فان الواجـــبات هي إلتزامات أخلاقية أو قانونية خاصة بهؤلاء الأفراد الذين يتمتعون بتلك الحقـــوق . وكمثال على ذلك هو ما يتعلـــق في موافقـــة المـــريض ( Patient Consent ) علـــى العلاج أو التجربة أو العملية التي يراد إخضاعه لها . والواقع أن هناك ثلاث جوانب على الأقل مطلوبة من النـــاحية القانونيـــة ( والأخلاقـــية ) فـــي هذه الموافقة . الأول : أن المريض يجب أن يكون عقليا وقانونيا قادرا على إعطاء الموافقة ، والثاني : أن المريض يجب أن يكون على إطلاع وذا معلومات كافية وبشكل جيد تمكنه من إعطاء الموافقة ، والثالث : أن الموافقة يجب أن تعطى طوعيا وليس تحت الإكراه ( Under Duress ) . لهذا فإن الموافقة تتطلب كواجب على الطبيب الحصول عليها وكحق للمريض ( وفي حالـــة عـــدم الآهلية كما في حالة الأطفال أو كون المريض في غيبوبة مثلا فإن الموافقة يتم الحصول عليها من الوصي على المريض ) له أن يحظى به . وبناء على ذلك ولأغراض ممارسة هذا الواجب من قبل الطبيب والحق من قبل المريض فـــي المستشفيات ، فإن الطبيب والمريض كلاهما يوقعان نموذج للموافقة يضمن ذلك ( والشكل رقم 6-6 يتضمن نموذجا للموافقة ) .

والواقـــع أن الكثـــير من المشكلات الطبية الأخلاقية التي تثار وترتبط بهذه الموازنـــة ســـواء كـــان ذلـــك يتعلق بحقوق واجبات الطبيب أوحقوق وواجبات المـــريض . فاذا كان للطبيب مثلا حق ممارسة المهنة فان عليه أن يمارسها بما يرقي و يعزز مكانة و سمعة المهنة .

## الشكل رقم ( 6-6 ) : نموذج للموافقة

| CONSENT TO OPERATION/INVESTIGATION | موافقة على إجراء العملية / الفحص | NAME |
|---|---|---|
| DEPARTMENT-WORD Code | DATE | PATIENT |
| CONSTANT Name | Number | NUMBER |

CONSENT BY PATIENT — موافقة المريض

I hereby authorize the performance of — أوافق فيما يلي على إجراء

(description of procedure in English and Arabic) — ( نوع الإجراء باللغتين العربية والإنجليزية )

unon me hv/under the sunervision of. — من قبل أو تحت إشراف

Dr. ........................................ الدكتور

A description of the procedure, the reasons for its performance and the serious risks and side-effects that may occur as a result of this procedure have been explained to me.
I understand that no guarantee or assurance has been given as to the results that may be obtained.
I also consent to such further or alternative operative measures as may be found to be.
Necessary during the course of the procedure and to the administration of a local or other anaesthetic for the purpose of the same.
I consent to any photographs that my medical practitioner deems advisable.
I consent to the disposal, by authorities of the hospital, of any tissues or parts which may be removed from my body.

تم إشعاري بطبيعة وأسباب إجراء العملية أو الفحص والمخاطر والمضاعفات الجانبية التي يمكن أن تنشأ عن هذا الإجراء.

وأعلم هنا أنه لم يعط لي أي ضمانة أو تأكيد بالنسبة للنتائج التي يمكن التوصل إليها بالعملية/الفحص ، وأوافق على التخدير الكلي أو خلافه وذلك لنفس الغاية.

وأوافق على أخذ أي نوع من الصور يراها الطبيب ضرورية .

كما أوافق على قيام سلطات المستشفى بالتخلص من أي نسيج أو جزء يؤخذ من جسمي .

| | |
|---|---|
| SIGNATURE OF PATIENT | توقيع المريض |
| SIGNATURE OF GUARDIAN IF PATIENTS IS FEMALE OR UNDER 16 | توقيع الولي إذا كان المريض دون من 16 أو كانت المريضة أنثى . |
| RELATIONSHIP TO PATIENT | بيان القرابة |
| SIGNATURE OF WITNESS | توقيع الشاهد |
| SIGNATURE OF WITNESS | توقيع الشاهد |

FOR MEDICAL PRACTITIONER:
I confirm that I have explained to the patient (and the relative signing above) the nature and purpose of this operation/investigation and that they have duly signed above.

خاص بالطبيب
أصادق هنا على أني أوضحت للمريض ( ولقريبه الموافق أعلاه ) طبيعة وهدف العملية / الفحص ، وعلى ذلك تم التوقيع

SIGNATURE AND DATE — التوقيع والتاريخ

**المصدر : حسان محمد نذير حرستاني ( 1990 ) : إدارة المستشفيات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ص 398 .**

واذا كان له أن يتخذ القرار الخاص المستقل في معالجة المرض فان عليه أن يكون هذا القرار مراعيا لمصالح المريض . واذا كان له أن يقوم ببحث طبي فان عليه أن يلتزم بالحقوق المعترف بها للأفراد الخاضعين لهذه التجارب . ولقد أثارت هذه الموازنة تساؤلات وملاحظات أخلاقية كثيرة في الممارسات الطبية سواء في حالات الاختلال لمصلحة الطبيب ( في تحقيق الإنجاز الطبي على حساب مرضاه الخاضعين لتجارب أو فرض علاجات ذات أعباء مالية لأفراد ميؤوس من علاجهم ..الخ ) أو في حالات الحقوق المتضاربة ( Competing Rights ) كما في حق الطيب في المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بمريض وحقه في الإنجاز العلمي والمهني الذي قد يتطلب إستخدام هذه المعلومات . أو حتى تضارب هذا الحق مع حق المؤسسة أو حق المجتمع كما في قرار محكمة كاليفورنيا العليا في قضية( Tarasoff v. Regents ) حيث ألزم الطبيب بالكشف عن معلومات ونوايا مريضه[63].

نفس الشيء يمكن قوله فيما يتعلق في حقوق المريض المتضاربة أيضا . كما في حق المريض قبول أوعدم قبول العلاج الذي يتضارب في حالة الأطفال أو الإفراد غير المؤهلين ( المتخلفين عقليا أو في حالة غيبوبة ) مع حقهم في الوصاية التي فيها يختار الوصي ما يخالف قرار المريض نفسه . ويمثل الموت الرحيم ( Euthanasia ) مثال آخر. والموت الرحيم الفعال ( كما في تعجيل موت المريض بمرض عضال بطريقة خالية من الألم ) مدان ، لأنه في حالات كثيرة قد يعيش المريض لفترة أطول بكثير مما يقدر الطبيب .

فلقد أكدت الدراسة أجراها برنامج ( SUPPORT ) ( وهو من أوسع البرامج الأمريكية التي أجريت على المرضى المخطرين حيث شمل 3357 مريضا منهم في خمسة مستشفيات في بداية عام 1997 ) الشكوك التي تحيط بتشخيص مآل المرضى من قبل الأطباء . حيث قدر الأطباء لنسبة مهمة منهم أن إحتمال بقائهم

على قيد الحياة لمدة تزيد على ستة أشهر لا يتجاوز ( 50 ٪ ) في حين أنهم عاشوا فترة أطول من ذلك بكثير[64]. لأن الأعمار بيد الله تعالى الذي ( عنده علم الساعة ) . فموت الرحمة الفعال بإعطاء المريض جرعة دوائية قاتلة فانه إنتحار ( Suicide ) مـــن قبل الطبيب وقتل ( Killing ) من قبل الطبيب على الأقل في بلادننا العربية وفي تعاليمنا الإسلامية .

أما الموت الرحيم السلبي في السماح للفرد أن يموت ( Letting Someone Die ) فهـــو ممارسة المريض لحقه في رفض العلاج وقبول الموت بكرامة . ومثل هذا الحق قد يتعارض مع حقه في الحياة الذي قد يعرضه عليه أوصياؤه .

رابعـــا : الموازنـــة بيـــن حقوق الطبيب وحقوق المريض : للطبيب حقوق وكذلك للمـــريض حقوق . وحقوق الطبيب ( التي تمثل مصلحته بالدرجة الأولى ) في حـــالات عديدة قد تتعارض مع حقوق المريض ( التي تمثل مصلحة المريض بالدرجـــة الأولى ) . وإذا ما تحدثنا عن واجبات الطبيب نلاحظ أن قسم أبقراط قـــد حصرها في الجوانب الثلاثة التي أشرنا له ( توخي المنافع وعدم الضرر ، الاحتفاظ بسرية المعلومات ، والفضائل ) . ولكن مما يلاحظ على القسم أنه قد أهمـــل أيـــة إشارة إلى حقوق المريض . لهذا نجد أن الأخلاقيات الطبية أخذت تـــتجاوز التقليد الأبقراطي كما فعلت الجمعية الطبية الأمريكية (AMA ) في مدونتها الأخلاقية . حيث أن الاختلاف الرئيسي بينها وبين القسم الأبقراطي هو الـــتحول والتحقـــيق للموازنـــة في الحقوق بين الطبيب والمريض . إن مبادئ أخلاقيات الجمعية الطبية الأمريكية ( كما في الجدول 6-7 ) توسّع من حقوق ومجـــالات قـــراره في أن يكون حرا في لختيار من يخدم ، ومع من يشترك ، والبيئة التي يقدم فيها الخدمات الطبية .

جدول رقم ( 6-7 ) : مبادئ الأخلاقيات الطبية للجمعية الطبية الأمريكية ( تعديل 1989 )

1 - إن الطبيب يجب أن يقرر تقديم خدمة طبية متخصصة بشفقة واحترام للكرامة البشرية .

2 - إن الطبيب يجب أن يتعامل بنزاهة مع المرضى والزملاء ، وأن يكافح لكشف أولئك الأطباء العاجزين في الشخصية أو المقدرة أو الذين يشتغلون بغش أو خداع .

3 - إن الطبيب يجب أن يحترم القانون وأن يعترف أيضا بمسؤولية البحث عن التغييرات في تلك المطالب التي تكون مناقضة للمصالح الأفضل للمريض .

4 - إن الطبيب يجب أن يحترم حقوق المريض ، الزملاء ، والمهنيين الصحيين الآخرين ، ويجب أن يحمي خصوصيات المريض ضمن حدود القانون .

5 - إن الطبيب يجب أن يستمر بدراسة وتطبيق وتقدم المعرفة العليمة ، ويجعل المعلومات ذات الصلة متاحة للمريض ، الزملاء ، والجمهور ، وأن يحصل على الاستشارة ، ويستخدم قدرات المهنيين الصحيين الآخرين عندما يستدل عليها .

6 - إن الطبيب ، في تدابير الرعاية الملائمة للمريض ، أن يتوقع في حالات الطوارئ ، أن يكون حرا في اختيار من يخدم ، ومع من يشترك ، والبيئة التي يقدم فيها الخدمات الطبية .

7 - إن الطبيب يجب أن يعترف بمسؤولية المشاركة في الأنشطة المساهمة في تحسين الجماعة المحلية .

Sourse: T.k.McElhineey: Medical Ethics, in, Brett J.Cassens (1993): Preventive Medicine and Public Health, Mass Publishing Co. Egypt, p353.

وفي المقابل هناك حقوق المرضى في الحماية من سوء الاستخدام الجنسي والقيل والقال حول حالتهم واختيار التدخلات ذات العلاقة بحالتهم . إن حقوق المرضى كما وردت في وثيقة حقوق المرضى في جامعة كاليفورنيا تتضمن[65]:

ـ حق المشاركة بفاعلية في القرارات المتعلقة بالرعاية الصحية للمريض .

ـ حق تلقي الإستجابة المعقولة على طلبات الخدمة .

ـ حق الحصول على تفسير الفاتورة الطبية بغض النظر عن مصدر الدفع .

لا شك في إن الاهتمام بهذه الموازنة في الحقوق يساهم في إرساء وتطوير الأخلاقيات الطبية على أساس من التوازن في المبادئ والاهتمامات الأخلاقية، وكذلك في الاهتمامات والمصالح المادية . وهذه الأخيرة في الغالب تكون ذات أبعاد أخلاقية ليس أدل عليها من الاهتمام بمسؤولية الطبيب في البحث عن التغييرات في تلك المطالب التي تكون مناقضة للمصلحة الأفضل للمريض .

خامسا : المجالات والتكنولوجيا الطبية الجديدة : وهذه أصبحت تثير اهتمامات أخلاقية واسعة النطاق . إن مشروع الجينوم البشري ( Human Genome Project ) الذي أقر في الولايات المتحدة عام 1989 وسبق الحديث عنه يمثل، مجال جديد للبحوث والممارسات الطبية التي أخذت تثير تساؤلات متزايدة الأهمية ومآزق أخلاقية حقيقية خاصة وإن البعض أخذ يتحدث عن تدخل الطبيب تجاوزا من خلال التدخل الجيني ( أي الاختيار ، التوالف ، التشخيص ما قبل الولادة ، الإجهاض ، والعلاج والبحوث الجينية ) في مجالات لا يمكن أن تترك بين أيدي أية فئة بدون وضع ضوابط ومبادئ تحكم هذا المجال الحيوي .

وهذا أيضا ما أثارته التكنولوجيا الطبية سواء تلك المتعلقة بأساليب دعم الحياة ( Life-Support Techniques ) وإنهاء الحياة وأساليب التأثير والسيطرة على

العقل والسلوك . وهذه قد تخدم الكثير من المرضى ، إلا أنها يمكن أن يساء استخدامها بسهولة . وهذا يعود الى أنه من الصعب وضع حدود دقيقة بين الاستخدامات النافعة للتكنولوجيا وأساليبها والاستخدامات التي يمكن بسهولة أن تحط من قدر الأفراد . خاصة وإن هذه الأساليب يمكن ان تستخدم من قبل جهات وحكومات قمعية لأغراض لا أخلاقية ولا إنسانية . ولاشك في إن مثل هذه التطورات بقدر ما تكون ضرورية من أجل تقدم الممارسة الطبية فإنها تكون بنفس القدرة من الأهمية بحاجة إلى تبريرات أخلاقية كافية في مجالات استخداماتها من أجل مصلحة الأفراد المرضى وحماية كرامتهم الإنسانية .

سادسا : النظريات الأخلاقية : إن النظريات الأخلاقية قد تقدم مداخل جيدة وفعالة لفهم المشكلات الأخلاقية وترتيب الأولويات فيها . إلا أنها من جهة أخرى قد توجد مشكلات أخلاقية في المقابل بسبب هذه المداخل نفسها . وذلك لأن هذه النظريات رغم انطلاقها من تأكيدها على ما هو أخلاقي في التقييم والاختيار ، فهي قد تقدم مداخل متعارضة ومنظورات ذات أولويات متباينة مما يوجد صعوبات من نوع آخر تتطلب المعالجة والاختيار لهذه النظرية الأخلاقية على حساب النظرية الأخلاقية الأخرى .

ولنلاحظ ذلك في النظريات الأخلاقية التي يمكن أن تبرز في تقييم القضايا الكثيرة في الممارسة الطبية ، فمذهب المنفعة ( Utilitarianism ) يعتمد على المنفعة القصوى لأكبر عدد من الناس ، ومذهب الغائية ( Teleology ) يعتمد على النتائج . ويمكن أن نلاحظ بسهولة أن مذهب المنفعة مثلا الذي يقوم على الالتزام بتعظيم ما هو جيد ونافع من أجل الصالح العام وليس الصالح الفردي حسب ، عادة ما يعتبر الأعمال صحيحة ( وبالتالي أخلاقية ) على أساس المنفعة القصوى التي يتم تحقيقها . وهذا ما يتعارض مع نظريات أخرى كنظرية الواجبات الأخلاقية التي ترى أن الأعمال تكون

صـــحيحة أو خاطئة بحد ذاتها ويجب أن لا تبرر بالمنفعة القصوى ( المذهب النفعي ) أو بالنتائج ( في المذهب الغائي ). وهذه المذاهب كلها ( مذهب المنفعة والغائــية ونظرية الواجبات ) تتعارض مع نظرية الفضيلة التي ترى أن الكثير من المبادئ والقواعد والتوجيهات الأخلاقية تكون معقدة وتتضارب مع بعضها باســتمرار ولا تكــون مفيدة في الممارسة ، لهذا لابد من التعويل عل فضائل الفــرد ــ الطبيــب التــي تتمثل في خصائص الشخصية الراسخة في مواجهة المواقف المختلفة في الممارسة .

والواقع أن مثل هذه المداخل والتوجيهات المتضاربة في المواقف المختلفة ، تطــرح مشكلات أخلاقية حقيقية في الممارسة الطبية أدت وتؤدي باستمرار إلى الاهتمام بالأخلاقيات الطبية . إن هذه العوامل جعلت من الأخلاقيات الطبية مجالا حيويا وضروريا ليس فقط من أجل إغناء وتطوير المهنة الطبية ، وإنما أيضا كمجال لابد من تطويره لإغناء وتطوير الفلسفة الأخلاقية وعلم الأخلاق . ولعــل فــي هذه العوامل والمشكلات التي تثيرها ما يجعل الأخلاقيات الطبية بحاجــة إلــى معالجــة خاصة تساعد على أن تقدم مرشدا جيدا في الممارسة الطبية. وهذه المعالجة يمكن أن نجدها في ما سعت إليه البحوث والدراسات من جهــة والجمعيات الطبية من جهة أخرى في تأكيدها على مجموعة من المبادئ الأخلاقــية الأساســية التي يمكن أن تكون مرشدة للطبيب في ممارسة مهنته . وســنقدم فــيما يأتي عرضا لمبادئ الأخلاقيات الطبية الى جانب إطار عملي لإتخــاذ القــرار الأخلاقي يصلح أن يكون مرشدا عمليا في معالجة المشكلات والمآزق الأخلاقية في الممارسة الطبية .

### أولا : مبادئ الأخلاقيات الطبية

إن مــبادئ الأخلاقيات الطبية تمثل مرشدا فعالا ومفيدا في المشكلات والقضايا التي يواجهها الطبيب في ممارسة المهنة الطبية . فهذه المبادئ قد تقدم وضوحا في

المعالجـــة لهذه المشكلات والقضايا من خلال ما تفرض على الطبيب من التزامات تعرضه للمساءلة عند الإخلال به . كما أنها يمكن أن تقدم هرمية دالة على الأسبقية في حالة وجود أكثر من مبدأ يحكم أية مشكلة أو قضية . كما هو الحال مثلا في أن مبدأ الإفادة (Beneficence ) الذي يقوم أساسي الالتزام بصالح الآخرين من خلال اتخاذ خطوات فعالة لدعم الوقاية والصحة و توخي المنافع للمريض . وهو من ناحية الإلـــــتزام الأخلاقـــــي أعلـــــى مـــــن مـــــبدأ عـــــدم الضـــــرر ( Nonmaleficence ) ، إلا أن الهرمـــية تكون معكوسة في المساءلة الأخلاقية فالطبيـــب لا يسأل عند عدم المبادرة بالإفادة ولكنه يسأل أخلاقيا ( وربما المقاضاة أيضا ) في حالة إرتكاب الضرر . ونفس الملاحظة يمكن أن ترد على مبدأ السرية أو عدم الإفشاء ( Confidentiality ) الذي أساسه المحافظة على المعلومات ذات الخصوصية للمريض وعدم إفشائها للغير . وهو من الناحية الأخلاقية أعلى من قول الصـــدق أو الحقـــيقة ( Truth Telling ) في مصارحة المريض بحالته ، خاصة وأنه في حالات عديدة تكون في عدم المصارحة مصلحة جلية وواضحة للمريض نفســـه . إلا أن هذه الهرمية تكون معكوسة في المساءلة الأخلاقية فالطبيب لا يسأل عن محافظته على السرية لصالح مريضه ، ولكنه قد يجبر بقرار قضائي أن يقول الحقيقة ويكشف المعلومات الخاصة عن مريضه متجاوزا مبدأ السرية .

ورغم هذه الملاحظات ، فإن مبادئ الأخلاقيات الطبية تمارس دورا إيجابيا وبناء فـــي توجـــيه وإرشاد الأطباء فيما يتعلق بالسلوك المقبول وغير المقبول سواء في واجـــبات الطبيب أو في علاقته بزملائه المهنيين أو بالمريض أو علاقته بالمؤسسة الصحية أو بالجماعة المحلية التي يعمل في منطقتها . ويمكن أن نحدد هذه المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن توجه وترشد الأطباء في الممارسة الطبية فيما يأتي[66] :

(1) الإفادة ( Beneficence ) : ويقوم على توخّي المنافع والوقاية والقيام بكل ما هـــو جيد للمريض والجمهور العام . فالطبيب وفق هذا المبدأ لا يقدم الرعاية فقط

لمرضـــاه وإنمـــا يساهم في الوقاية وتحسين صحة الجماعة المحلية التي يعمل في كنفها .

(2) عـــدم الضـــرر ( Nonmaleficence ) : وهو واحد من المبادئ التوجيهية الأقـــدم للمهنة الطبية حيث أنها وردت في القسم الأبقراطي . وهو في حقيقة الأمر المـــبدأ المشتق من الإفادة وأغراضها المتوقعة من الطبيب دون توقع الضرر منه . ولا شك في إن مبدأ الإفادة هو أكثر إيجابية في مقابل عدم الضرر الذي يبدو أكثر سلبية لأنه قد يعني عدم قيام الطبيب بأي عمل . في حين أن المطلوب هو أن يقوم الطبيب بواجبه المهني من خلال القيام بعمل ما أو تقديم استشارة ما .

(3) الاســـتقلال (Autonomy) : هـــو قـــدرة الفرد على التقدير الذاتي ومناقشة وإختيار مسالك النشاط الخاصة به . والإستقلال مبدأ أساسي من مبادئ الأخلاقيات الطبـــية يـــتعلق بإستقلال المريض . وهذا يعني ان للمريض حق القرار فيما يتعلق بإختـــيار علاجه الطبي الخاص ، فالطبيب ينصح والمريض يختار . وحسب رأي ميشـــيل ســـوانش ( M.Swach ) فـــأن الطبيـــب علـــيه واجـــب النصـــح ( Duty To Advise ) وكذلـــك واجـــب الشرح والتفسير ، ليكون على المريض الإختـــيار . ويلاحظ أن هذا المبدأ يتعلق بالطبيب ضمن الأخلاقيات الطبية ، إلا أن مضـــمون المبدأ ينصب على إستقلال المريض المتلقي للعلاج والرعاية الصحية . حيث أن هذا المبدأ يؤكد على احترام الطبيب لإستقلالية الأفراد المؤهلين في اختيار مايـــرونه مناســـبا فيما يتعلق بعلاجهم أو عدم علاجهم وكذلك في إختيارهم لنوع العـــلاج وفقـــا لأسبابهم الخاصة بدون أية ضغوط وتأثيرات خارجية . وهذا المبدأ يمكن أن يواجه بعض الصعوبات منها :

أ – الصعوبة المتعلقة بالأفراد غير المؤهلين ( كالأطفال أو ذوي التخلف العقلي أو الذيـــن يكونون في حالة فقدان الوعي ) وفي هذه الحالة لابد من الحصول على الموافقة المبلغة أو المكتوبة من الأفراد الأوصياء أو المسؤولين عنه .

ب - إن هذا المبدأ لكي تتم ممارسته من قبل المريض يجب أن يسمح له بالحصول علـــى كل المعلومات . وإن على الطبيب أن يلتزم بقول الحقيقة للمريض حول حالته . لأن مثل هذه المعلومات هي التي تجعل للاستقلال مضمونه ذي العلاقة بحالة المريض وقراره المستقل فيها .

جـ- إن الطبيب يجب أن يراعي أن المرض يضعف استقلال المريض لدا فإن من الضـــروري مساعدة المريض ليقرر وفق حاجاته الخاصة وهكذا تتم ممارسة الاستقلال .

لـتظل ملاحظـــة مهمة تتعلق بممارسة الطبيب لهذا المبدأ إزاء الأطراف الأخـــرى مـــثل إدارة المستشفى التي يعمل بها وسياساتها أو أية أطراف أخرى . فيجـــب أن لا تكـــون هـــناك متقضيات أو أسباب من خارج المهنة الطبية لها تأثيرها في رأي الطبيب المستقل وما يقرر من علاج أو ما يجري من تجارب أو أبحـــاث علـــى مرضاه . وهذا بدون شك يرتبط أيضا بحق المريض في أن يقـــرر ويخـــتار ما يراه مناسبا في علاجه أو مشاركته في تجربة أو بحث من البحوث ، كما يرتبط بما وصفته المدونة الدولية للأخلاقيات الطبية التي سبقت الإشـــارة إليها ، بالممارسة غير الأخلاقية التي يجب على الطبيب تجنبها حين نصت على أن من الممارسات اللاأخلاقية (التعاون بأي شكل من أشكال الخدمة الطبية التي فيها الطبيب لا يتمتع بالاستقلال المهني ) .

(4) الســـرية ( Confidentiality ) : وهـــو ما يتعلق بالمحافظة على المعلومات والخصوصـــيات التـــي يتم الحصول عليها من المريض أثناء علاجه ورعايته أومـــن ســـجله الطبـــي ، بما في ذلك الأعراض التي يعاني منها المريض أو يصرح بها في حالات المرض أو نوباته . وهناك توجيهات مرشدة في ممارسة هـــذا المـــبدأ مثل : تحديد الإذن بالوصول الى هذه المعلومات والسجلات فقط لأولـــئك الذيـــن لديهم حاجة مشروعة ، تجنب المحادثة لأطراف أخرى حول

حالة المرضى ، واستخدام الاسم المستعار أو تغيير بيانات محدودة آخرين عند تقديم الحالات في المؤتمرات أو في الحالات التعليمية .

(5) العدالـــة ( Justice ) : وهو ما يتعلق بالتوزيع العادل للمنافع والأعباء ، وإن الحالات المتماثلة تعالج بنفس الطريقة . ويتألف هذا المبدأ مما يأتي :

أ - العدالة الإجرائية : ويتعلق بوضع القواعد والطرق المنظّمة في التعامل مع المرضـــى أو طالبي الرعاية الصحية . ويجب أن تراعي هذه القواعد والطرق متطلــبات العدالـــة ، وفي حالة وجود استثناء فيجب أن يحدد ذلك بوضوح . وكمـــثال علـــى هذه القواعد الإجرائية قاعدة يأتي أولا يخدم أولا . وقد تكون قاعدته الطوارئ هي الاستثناء عليها عند وصول حالة طارئة تستوجب التدخل السريع للطبيب متجاوزا قاعدة يأتي أولا يخدم لأسباب صحية و إنسانية .

ب - العدالـــة التوزيعية : ونشير إلى المقاسمة المتكافئة للمنافع والأعباء . ففي الـــرعاية الصحية فإن كل فرد يجب أن يتلقى نصيبا من خدماتها وأيضا يتحمل الأعباء الضرورية ( مثل الضرائب ) . وهناك تصورات عديدة مطروحة حول النصـــيب العادل . فمثلا النصيب العادل قد يحدد بالتوزيع المتكافئ للمنافع على أســـاس المســـاواة الصـــارمة ( Strict Egalitarianism ) ، أو التوزيع حسب الحاجة الاجتماعية ( Socialism ) ، أو أن يكون على أساس التوزيع الأقصى للمـــنافع الكلـــية وهـــذا مـــا يـــنادي بـــه مذهـــب المـــنفعة ( Utilitarianism ) أو إن يكون التوزيع على أساس التبادل الحر ووفق مبدأ الحرية ( Libertarianism ) . وقد تثار تساؤلات حول العدالة التوزيعية عند ندرة المواد أو قلة الأطباء حول من يحصل على خدمات الرعاية أو من يحصل على خدمات الأطباء أولا ؟

ج - العدالـــة التعويضـــية : إن العقـــاب كجـــزاء هو الشكل الأهم من العدالة التعويضـــية . وإن الجانـــب الأكثر إيجابية في هذا المجال يتمثل في تعويض الضحايا عن خسائرهم التي لم تكن بسبب أعمالهم الخاصة .

(6) الصـــدق ( Veracity ) : وهو ما يتعلق بواجب قول الحقيقة ، وإن للمريض الحـــق في الحصول على المعلومات حول نفسه . وقد يعتد في حالات معينة بمطلـــب عدم الإفشاء ( Nondisclosure ) عندما يكون قول الحقيقة ضار بالمريض . إلا أن حق المريض يظل قائما في حالات معينة ويجب أن تعطى المعلومـــات للمريض عن حالته في حالة طلبة لها . وضمن هذا المبدأ أيضا يأتي تقديم المعلومات للمريض عن أية مخاطر أو منافع يتوقع أن يتعرض لها جراء مشاركته في تجربة سريرية أو عند تناول عقار جديد .

(7) الإخـــلاص ( Fidelity ) وهـــو مـــا يتعلق بالمحافظة على العقود والوعود والتعهدات . ومما يرد على هذا المبدأ هو أن الطبيب قد يضطر إلى أن يكسر عهـــده لمريض من أجل أن يرى مريضا آخر وعده بذلك . وفي هذه الحالة فـــإن الواجبات البدهية ( Prima Facie Duties ) أي ما هو متعارف عليه يفرض على الطبيب أن يراعي كلاهما ويقرر الأكثر أهمية ليأخذ به .

ثانيا : صنع القرار القضايا الأخلاقية

كما في أخلاقيات الإدارة عموما كذلك في الأخلاقيات الطبية فإن صنع القرار في القضـــايا الأخلاقية يمثل مسألة شائكة ومعقدة خاصة وإن مثل هذه القضايا تكون في الغالـــب ذات مفاهيم ومنظورات ومصالح متباينة ومسالك للنشاط مختلفة . لهذا تكون هـــناك حاجـــة إلى إطار منهجي وطريقة معالجة منهجية يمكن أن تساعد في معالجة مثل هذه القضايا . ويمكن الإستعانة في صنع القرارات الأخلاقية بالإطار الذي قدمته باربـــارا مـــاك جيلـــيفاري ( B.Mcgillivary ) والـــذي يمكن توصيفه من خلال الخطوات الآتية[67] :

(1) تحديد الوقائع

ولكـــي يكـــون هـــذا الـــتحديد مفيدا ومجديا لا بد من ترتيب الوقائع في أربعة مجالات:

أ – المؤثرات الطبية : ما هو التشخيص لحالة المريض ، التوقّع ، مخاطر ومنافع العلاج ، فرص النجاح للعلاج المقترح ؟ .

ب – تفضيلات المريض : ماذا يريد المريض ؟ إذا كان المريض غير مؤهل ما هي رغبات صاحب القرار البديل ؟ .

ج – نوعية الحياة : ماذا يتوقع المريض في حالة العلاج أو عدم العلاج ؟ .

د – الخصائص السياقية : ماذا يريد أفراد الأسرة ؟ ما هي تكاليف العلاج ؟ هل هناك قضايا قانونية مصاحبة ؟ .

(2) تحديد المبادئ الأخلاقية ذات العلاقة

في حالة اعتماد أو هيمنة خيار أو مسلك واحد للنشاط فإن المشكلة الأخلاقية يمكن حلها . وإذا لم يكن الأمر كذلك أي في حالة وجود أكثر من خيار أو مسلك للنشـــاط ، فـــإن المـــبادئ الأخلاقية يجب أن ترتب حسب أهميتها . فمثلا هل إن المحافظـــة على استقلال المريض هو الأكثر أهمية أم واجب الطبيب في الإفادة يـــتجاوز المـــريض ؟ إذا لـــم يكـــون الخيار واضحا فإن خطوات أخرى تكون ضرورية . بما في ذلك الاهتمام بكل المبادئ المتضاربة والتفاوض على المسلك الذي يقبله جميع الأطراف .

(3) المقارنة مع الحالات المتماثلة

إذا كـــان ممكـــنا إيجـــاد حالات مماثلة ظهر فيها مبدأ أخلاقي واحد أنه أكثر أهمـــية، فـــإن الطبيب يمكن أن يستخدم ذلك المثال كمسابقة لصنع قرار مماثل . وبشـــكل عـــام عند استخدام هذه المقارنات ضرورة التنبه للاختلافات بين حالة وأخرى .

(4) استخدام لجنة الأخلاقيات

الكثير من المستشفيات لديها لجنة أخلاقيات مؤلفة في ممثلين عن الأطباء ، التمريض ، العمل الاجتماعي ، القانون ، الدين ، والجمهور . إن الغرض من هذه اللجان هي دراسة مثل هذه المشكلات والمساعدة في التوصل إلى القرارات التي تكون أكثر قبولا من الناحية الأخلاقية من خلال المشورة والنصيحة .

(5) التحقق من القرارات

وهذا التحقق ضروري للتأكد من صحة القرارات وإن لا تكون خاطئة . وفي حالة كونها خاطئة فيجب التعلم من الخطأ من أجل تطوير المعالجات الأخلاقية اللاحقة بما يجعل عملية صنع القرارات الأخلاقية عملية مستمرة والتعلم منها مستمرا .

وكما يلاحظ من هذا الإطار فأنه يقدم خطوات متسلسلة تساعد في تطوير عملية المعالجة خطوة بخطوة ، إلا أنه في مقابل ذلك لا يقدم مرشدات عملية في القضايا الأخلاقية . فمثلا أن المتعلقة بتحديد المبادئ الأخلاقية ذات العلاقة قد لا تكون سهلة في الكثير من الحالات . كما أن ترتيبها حسب الأهمية يكون أصعب إذا أخذنا في الاعتبار تباين المنظور الأخلاقي للأطباء . كما أن مقارنة الحالات المتماثلة قد تكون مفيدة إلا أنه في حالات كثيرة تكون العوامل المؤثرة والظروف المحيطة متباينة بما يجعل مثل هذه المقارنة رغم التشابه الظاهري غير ذات جدوى . لهذا لابد من التنبه لهذه الملاحظات من أجل جعل استخدام مثل هذا الإطار عمليا سواء في الطب أو غيره من الحالات .

ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى المحاولة التي أوردها بريت كاسينس (B.J.Cassens ) لتقديم طريقة يمكن استخدامها في صنع القرار الأخلاقي . وهذه الطريقة تتكون من العناصر التالية [68] :

أولا : المقدمة : وهي تصريح عملي يتعلق بالسلوك الذي يتم الشروع به أو التوقف عنه لأن اللوائح أو الالتزام الأخلاقي للطبيب إزاء المريض أو إزاء المؤسسة الصحية تفرض ذلك . فهذه المقدمة تتضمن ما يجب أو ما لا يجب القيام به في الحالة .

ثانيا : الدليل الأخلاقي : إن الدليل الأخلاقي يتألف من الأسباب الداعية للمقدمة والتبريرات التي تقف وراء هذه الأسباب . وفي هذا الدليل فإن جميع الأسباب الأخلاقية التي تدعم المقدمة يجب أن تحدد وأن تفصل عن بقية الأسباب الطبية ، القانونية ، الاجتماعية ، أو الشخصية . وإن التبريرات(التي هي أسباب الأسباب) يجب أن تقدم لكل سبب أخلاقي .

ثالثا : المقدمة المضادة : لكل مقدمة هناك مقدمة مضادة واحدة أو أكثر . وفي المقدمة المضادة يتم إتباع نفس الإجراءات أي : تحديد الأسباب التي تدعم المقدمة المضادة بضمنها الاعتراضات على المقدمة المذكورة في أولا ، فصل الأسباب الأخلاقية عن الأسباب الأخرى ، تقديم التبريرات لكل سبب من أسباب المقدمة المضادة . مع ملاحظة أنه في حالات عديدة يمكن أن تكون هناك أكثر من مقدمة مضادة .

رابعا : التقييم : وهي عملية ترجيح بعض الأسباب لأهميتها النسبية واختيار العناصر الأكثر أهمية . وفي حالة بقاء التعارض فإن المدخل الخارجي أي الاستعانة بالزملاء ، المهنيين الآخرين ، المرضى وعوائلهم ، لجان الأخلاقيات ، وغيرهم ، قد يساعد في تحديد ومعالجة أفضل للمشكلة . وفي هذا المجال يجب مراعاة ما يأتي في التقييم :

أ. الإتساق : أي أن القرار يجب أن يكون مدعوما بالحالات المماثلة . كما أن القرار يجب أن يكون له منطق داخلي ينسجم مع خطة المعالجة العامة للمريض .

ب. البدائل : حيث تكون أما قبول المقدمة الأصلية أو قبول المقدمة البديلة أو المضادة ، أو تطوير مقدمة جديدة تعدل المقدمة الأصلية أو المقدمة البديلة عند وجود وتبريرات تؤكد ذلك .

خامسا : النشاط : أن صنع القرار الأخلاقي الطبي قد يكون موجها للنشاط أو عدم القيام بذلك . وتدريجا فإن الحاجة تظهر إلى الحوار مع الأطراف ذات العلاقة في حالة عدم وجود الاتفاق على هذا القرار من أجل دعمه . وكذلك فإن الخيار الأخلاقي يجب أن لا يختلط أو يتداخل مع الوقائع المتعارضة مع الجانب القانوني.

واستكمالا لهذه الطريقة المقترحة لمعالجة مشكلة القرار الأخلاقي نعرض فيما يأتي لمثال تطبيقي لهذه الطريقة .

- وصف الحالة : إمرأة مسنة ( عمرها 85 ) مصاب بدأ الديابيتس ( داء البول السكري Diabetes ) مترافقة مع المشكلات الكلوية . تعيش في منزلها الخاص تؤدي بعض الأعمال بوقت جزئي عن طريق الهاتف . مؤخرا تطورت لديها غنغرينا ( Gangrene ) في قدم رجلها اليسر وترفض إعطاء الموافقة للقيام بعملية ، وتقول أنها مستعدة للموت وترغب أن تذهب إلى الجنة كشخص كامل . لديها أبنان كلاهما يرغبان أن تتم العملية فورا . الطبيب الاستشاري يستنتج أن المريضة رغم أنها مؤهلة لحالتها ، فإنها تعتبر غير قادرة على تقييم صعوبة حالتها كليا . وإن المحاولات المتكررة من قبل الطبيب ، أفراد المستشفى ، وأبنيها أخفقت في تغيير رأي المريضة .

أ. المقدمة المنطقية : الحصول على قرار المحكمة بالوصاية الطبية ( Medical Guardianship ) وبعدئذ القيام بالعملية للمريضة .

ب. الدليل الأخلاقي :

(1) السبب الأول : أن الحالة مهددة للحياة . التبرير الأول : هناك واجب إنقاذ حياة.

(2) السبب الثاني : أن المريضة لم تفهم ، فيجب أن لا تقرر . التبرير الثاني ( أ ) دعها تقرر ، بالنتيجة ، تقوم بالضرر من خلال الإغفال ، التبرير الثاني ( ب ) الطبيب يجب أن لا يضر .

(3) السبب الثالث : أن للطبيب أن يحكم على قدرة المريض على اتخاذ القرار الطبي. التبرير الثالث : الرأي المختص للاستشاري متوقع في أغلب الحالات .

(4) السبب الرابع : أن الأبنين يرغبان بالتدخل الطبي . التبرير الرابع : إن الأبنين لديهم المصلحة الواسعة في صالح المريضة ، وإذا لم تكن قادرة فإنهما يقومان بشكل إعتيادي بالقرار المتعلق بها .

ج. المقدمة المضادة : قبول رغبات المريض

د. الدليل الأخلاقي

(1) السبب الأول : للمريض الحق برفض العلاج . التبرير الأول ( أ ) السماح بإحترام قرار المريض كفرد . التبرير الأول ( ب ) قبول رأي المريضة هو قبول لاستقلالها .

(2) السبب الثاني : إذا المريضة تفهم الأشياء الأخرى ، ربما هي تفهم حالتها أيضا. التبرير الثاني : هناك حاجة لتقييم إن كانت تمتلك نظاما قيما مختلفا يجب إحترامه .

(3) السبب الثالث : في عمرها ، فإنها لن تعيش طويلا بأي حال . التبرير الثالث : قبول واقع أن أي تدخل هو فقط تدخل قصير الأمد .

هـ. التقييم : إن أهمية القانون تتوقف على شهادة الطب العقلي أو النفسي ولكن لا يجبر على النشاط .

(1) أن جانـــب تهديد الحياة سيقود بعض الأطباء لمباشرة العملية وتجاوز رغبات المريضـــة بشـــكل كامل . وإن تفضيل الأبناء من أجل التدخل سيساعد على التأثـــير علـــى القرار على إفتراض أن الأطباء يضعون مصلحة المريض في ذهنهم .

(2) إذا كان الأبناء يتفقون مع المريضة ، سيكون من الصعب جدا تجاوز قرارهم ، ولكن إذا كان الأبناء لا يتفقون مع المريضة كما في هذه الحالة ، عندئذ يكون علـــى الفـــريق الصحي أن يبحث في الحصول على موافقة المحكمة من أجل التدخل الطبي .

(3) إن الدلـــيل حـــول العمـــر لا يـــبدو ذا صـــلة ، إذا لـــم يكن ضارا أو مؤذيا ( Prejudicial ) في هذه الحالة .

و. النشاط : اذهب إلى المحكمة ، ومن ثم باشر بالعملية .

* التعلـــيق : هذه الحالة قد تعالج بطريقة أخرى ، اعتمادا على الأطباء والآخرين الذين يساهمون وكيف يقيمون المعاليم المختلفة . فمثلا قد تكون هذه المريضة جـــاءت مـــن بيـــت التمريض وليس لديها أعمال ( Business ) تمكنها من الإختـــيار ، وهناك استشاري الطب العقلي ورأيه ، والدليل يضعه المريضة التي تميّز مشكلتها ولكن تختار طريقة الحل الذي يقوم على نظام قيم مختلف عـــن المستشـــفى والعائلـــة . حتى عند عدم العودة الى رجال الدين من أجل التفسير ، فإن للمريضة الحق في المحافظة والاحتفاظ بتفسيرها الخاص .

### 6-8- أخلاقيات الحاسوب

لا شـــك فـــي أنـــنا نعـــيش عصرا جديدا هو عصر المعلومات القائمة على الحاســـوب، واقتصـــادا جديدا هو اقتصاد المعلومات أو المعرفة وإدارة جديدة هي الإدارة القائمـــة علـــى المعلومـــات أو المعـــرفة . ولقـــد أشـــار ألفيـــن توفلـــر ( A.Toffler ) وهو من رواد المستقبليات إلى تحول المجتمع من مجتمع الموجه

الأولـــى وهي المجتمعات الزراعية القائمة على الأدوات البدائية والقدرات العضلية البشـــرية والحيوانية ، إلى مجتمع الموجه الثانية وهو المجتمع الصناعي الذي أحل الآلـــة الـــبخارية محـــل الجهد البشري ، ليأتي دور مجتمع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بأنشطته الجديدة ومفاهيمه الجديدة وكذلك بفضائله وبرذائله الجديدة.

وخلافا للمجتمع الصناعي الذي كان يقوم على تدفق الأشياء والسلع الملموسة، فان مجـــتمع المعلومـــات ( المعلومـــات القائمة على الحاسوب Computer-based Information ) فانه يقوم على تدفق المعلومات أو كما يرى هاندي (C.Handy) فانه يقوم على ( 3Is ) المعلومات ( Information ) والأفكار ( Ideas ) والذكاء ( Intelligence )[69] . وف يهـــذا الســـياق يمكن أن نشير إلى ابرز خصائص مجـــتمع واقتصاد المعلومات القائمة على الحاسوب والتي تؤثر تأثير عميقاً وواسعاً في قطاع الأعمال هي[70]:

1. أن التكنولوجـــيا المهيمنة فيه هي الحاسوب: لهذا فان الذكاء الحاسوبي هو الذي يمكـــن قطاع الأعمال من إدخال التحسينات في كل شيء وفي أي وقت لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.
2. أن العلـــم الأبرز هو علم الحاسوب وأن أيقونة تكنولوجيا الحاسوب هي المعالج المصـــغر. حيـــث أن قدرة رقائقه الفائقة وغير المكلفة والقابلة للبرمجة تساعد الأعمـــال علـــى التحول من المنتجات القياسية ( منتج واحد لكل الزبائن ) إلى المنتجات الزبونية ( Customized Ps. ) التي تستجيب لحاجات كل زبون .
3. أن قـــاعدة الثروة هي المعلومات: حيث أن المعلومات هي التي تنشئ المعرفة التي تميز الشركات الخلاقة للمعرفة [71]: الأكثر قدرة إنشاء الثروة وعلى إيجاد المعـــرفة الجديـــدة وتجسيدها في أنشطتها ورأسمالها الفكري . ولعل في تحول الشـــركة مـــن معالجة البيانات ونظم المعلومات الوظيفية (المحاسبية، الإدارية ، والتسويقية ... الخ ) الى نظم المعلومات الاستراتيجية ( SISs ) ما يكشف عن

أبعاد مساهمة المعلومات كمورد استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال.

4. أن الاختلاف بين شركات الأعمال يتمثل في الذكاء او القدرة على التعامل مع المعلومات لإنشاء منتجات وخدمات كثيفة المعلومات والمعرفة الجديدة .

5. أن العامل المحدد والأهم في مجتمع المعلومات هو عامل المعرفة : حيث أن في المجتمعات المتقدمة التي أنجزت الكثير من أجل التحول إلى مجتمع المعلومات هناك أكثر من نصف قوة العمل تعمل في جمع ومعالجة وتوصيل المعلومات . وفي قطاع الأعمال فان عامل المعرفة أصبح من أهم أصول الشركة. فإذا كانت الأصول الرئيسية في الشركات التقليدية تتمثل في الآلات والهياكل والنظم ( الأصول الصلبة ) داخل الشركة ، فأنها في الشركات الحديثة تتمثل بالمعلومات والخبرات والمعرفة ( الأصول الناعمة ) التي يمتلكها الأفراد المهنيون والمبتكرون الذين يستطيعون نقلها في أي لحظة إلى خارج الشركة [72]. فالمديرون لم يعودوا قادرين على إجبار وتوجيه هؤلاء المهنيين(عمال المعرفة) بالطرق التقليدية حيث المدير أخذ يتحول من مركز توجيه إلى وحدة استشارية خدمية لإزالة العقبات وحل المشكلات ولقد عبر أحد المديرين عن هذا التحول بالقول للاختصاصين: يا رؤسائي[73].

6. أن المعلومات خلافا للسلع المادية مورد متجدد غير مستنزف فهي لا تتناقص بالاستخدام بل أن قيمتها تزداد بذلك الاستخدام . وهذا هو قانون الأصول الرقمية ( Digital Assets ) حيث أن الشركات التي تنشئ قيمة من الأصول الرقمية ( المعرفة ) تستطيع إعادة استخدامها في عدد لا متناه من الصفقات[74]. ففي الاقتصاد التقليدي القائم على الأشياء هناك قانون تناقص الغلة ، ولكن في اقتصاد المعلومات يكون هناك قانون تزايد الغلة [75]. وهذا الأخير في عمل الشبكات يسمى قانون ميتكالف ( Metcalf s Law ) وهو النسخة

الجديدة من قانون تزايد الغلة ومفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها[76] .

7. أن الإستعلام أو تبادل المعلومات أساس حياة الأعمال والأفراد ، وإذا كان العمل المؤتمت هو أعلى ما حققه العصر الصناعي ، فإن الذي يثرى في مجتمع المعلومات هو الدماغ ( Brain ) بواسطة المعلومات وتبادلها . وهذا سيؤدي بشركات الأعمال إلى إعادة النظر في تركيزها من الأشياء إلى المعلومات ، ومن المهارات اليدوية إلى المهارات الذهنية ، ومن الذكاء الموجه إلى الأجهزة التقليدية إلى الذكاء الموجه إلى تكنولوجيا المعلومات والشبكات والبرمجيات . أن وسائل تحريك الأشياء هي شبكات الاتصال وأن الإمدادات تهتم بتحريك الومضات أو الرقم الثنائي ( Moving Bits ) المنتجات الإلكترونية بدلا من الذرات ( المنتجات المادية ) .

8. التحول من التركيز على السوق المادي – المكان ( Marketplace ) الذي يجتمع فيه الناس لبيع وشراء السلع والخدمات إلى الفضاء السوقي ( Marketspace ) ( الفضاء الإلكتروني أو السبراني ) فمقابل سلسلة القيمة المادية ( مواد أولية ، إمداد مادي ، إنتاج مادي ، تسويق ، مبيعات ، .. الخ ) التي تركز على الأشياء هناك سلسلة القيمة الافتراضية التي تعتمد على خلق القيمة في الفضاء السوقي[77].

9. ظهور نمط جديد من الانتهاكات اللامشروعة المرتبطة بالمعلومات القائمة على الحاسوب ، ولعل هذا أمر طبيعي لان كل تكنولوجيا جديدة بقدر ما جاءت بإمكانات ومزايا جديدة فإنها جاءت بانتهاكات وعيوب جديدة أيضاً. فالانتهاكات والإساءات عبر الهاتف مثلا ( كالتحرش وانتهاك الخصوصية وإزعاجات الإستبيانات الهاتفية والتسويق عن بعد ) لم تكن معروفة قبل ظهور الهاتف .

10. أن أخلاقيات الإدارة ( Ethics of Management ) التي تعاملت مع الانتهاكات اللامشروعة من قبل المديرين أصبحت بحاجة في ظل المعلومات القائمة على الحاسوب إلى أخلاقيات الحاسوب ( Computer Ethics ) من اجل الحد من الانتهاكات اللامشروعة في هذا المجال .

وسنحاول أن نعرض لموضوع أخلاقيات الحاسوب من خلال الفقرات التالية : مفهوم أخلاقيات الحاسوب ، المدونة الأخلاقية للشركة ، أخلاقيات الحاسوب والإنتهاكات اللامشروعة ، أنماط الإنتهاكات الأخلاقية ، الإنتهاكات الجنائية ، الآثار الناجمة عن الإنتهاكات اللامشروعة .

**أولا : مفهوم أخلاقيات الحاسوب**

كما أشرنا في الفصل الأول من هذا الكتاب فقد طرح موضوع الأخلاقيات في مجال الأعمال في وقت مبكر وكان ذلك تحت تأثير عدم الرضا المتزايد على اندفاع الأعمال وراء الربح كمعيار وحيد للنجاح ومسؤولية وحيدة للأعمال حيال المالكين أو حملة الأسهم. وهذا ما أكده الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان (M.Friedman ) في بداية الستينات الذي رأى أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا بهدي من مبادئ الاقتصاد الحر وليس بهدي من المسؤولية الاجتماعية ، حيث أن رجل الأعمال ( وبالتالي شركات الأعمال ) لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح . وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فهو إما أن ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها أو أنه يتصرف بدوافع غير اقتصادية[78].

وهذا ما جعل البعض يشير إلى الأخلاقيات في الأعمال بأنها العدو الأسوأ ( Worst Enemy ) للأعمال . وحتى بعد أن اخذت الشركات تتحدث عن أخلاقيات كما يشير ستارك ( A. Stark ) من جامعة هارفرد فأن الأخلاقيات لم تستطع أن تحقق تأثيرات مهمة على الأعمال [79] .

إن هـذا الاندفاع وراء الربح وأولوية الكفاءة أدى إلى إهمال مسؤولية شركات الأعمـال حـيال أطـراف المصـالح الأخرى ( كالعاملين والموردين والموزعين والزبائـن والجمهـور بشـكل عام ) . فكان لا بد من إعادة النظر في هذه الرؤية خاصـة بعد أن واجهت الأعمال مآزق أخلاقية واسعة ومتنوعة نالت من سمعتها ، وإعـادة الـتوازن إلى هذا القطاع من خلال المسؤولية الاجتماعية أولا وأخلاقيات الإدارة ثانيا .

وليس غريبا أن مجال الحاسوب يشهد تكرارا مريرا لهذه القصة . فلقد طورت الشركات قواعد وأنظمة معلوماتها وشبكاتها بسرعة كبيرة وباندفاع وراء ما يحقق الكفـاءة والميزة التنافسية بدون اهتمام موازي ومكافئ لتطوير الأخلاقيات في هذا المجـال . ويمكن أن نشير في هذا المجال إلى الأسباب الأساسية التي أدت وتؤدي إلى المزيد من الاهتمام بأخلاقيات الحاسوب وكالآتي:

أ. طبـيعة الأعمال : حيث أن شركات الأعمال القائمة على الربح وأولوية الكفاءة أصبحت تواجه مآزق أخلاقية تستدعي إعادة النظر في طبيعة الأسس التي تقوم عليها والتي بقدر ما تستنزف إمكاناتها بسرعة فإنها تعرضها لأزمات وصدمات تهـدد سـمعتها بقوة. والنموذج الذي يمكن تقديمه هو شركة مايكروسوفت التي تعتبر من أكثر الشركات الإبتكارية في قطاع الحواسيب الشخصية ( PCs ) في التسـعينات ولا زالـت حـتى بعد التقسيم للشركة بقرار من المحكمة الفدرالية الأمريكـية. فهذه الشركة توصف بأنها شركة بدون روح ( Without Soul ) عملتها النقود وقائدها رؤية العصر الرقمي من اجل إنسان أحادي الجانب . فهي تضع العاملين فيها أمام مهام كبيرة واستنزاف شديد ليضحوا في غمرة حماستهم التنافسـية ليس فقط بالمنافسين بل وبالأصدقاء والأسرة. وفيها أيضا أن الأفراد ذوي الـولاء الممتاز يكافأون وأصحاب الأداء المنخفض ينذرون ثم يطردون[80]. فكيف نتوقع من هؤلاء أن يعملوا وبآية روحية وأخلاقية ؟

ب. المنافســة الشــديدة : أن قطاع المعلومات الذي تحول بسرعة فائقة إلى القطاع الأساســي الذي يستحوذ على أكبر الاستثمارات واستخدام افضل العقول ألمعها وتــتم فــيه الابتكارات والتحسينات المتسارعة بشكل لا يمكن أن يقارن مع أي مجــال آخر، هو المجال الذي تتقاعد فيه المنافسة بشدة إلى حدود غير مسبوقة وتــتحول إلــى حــروب ما بين الشركات كما في حروب الحاسوب الشخصي ( PC ) بيــن الشركات المنتجة لمكونات هيكلة الحاسوب الشخصي ( IBM ) وانتل ومايكروسوفت وكومباك [81].

ونفــس الشــيء فــي المعــركة القاســية التي خاضتها مايكروسوفت مع ( Netscape ) حيــث كــل منها تريد أن تكون المرشد إلى الإنترنت وبالتالي المفــتاح إلــى الحواســيب الشخصية في المستقبل. وكما تقول مجلة التايمز أن المنتصر سيكسب بلايين غير مسبوقة والخاسر يجب أن يختفي ويموت[82]. وفي هذه المنافسة لا يمكن النظر في الأخلاقيات وما يجب وما لا يجب بالتأكيد .

ج. ممارســات التجسس الصناعي : أن شركات الأعمال التقليدية مارست التجسس الصاعي ( Industrial Espionage ) وإذا كان التجسس الصناعي في الماضي يتطلب الدخول إلى الشركات ومواجهة أجهزة الحماية ومخاطرها، فان التجسس الحالــي على خطط وبرامج الشركات اصبح ايسر بالدخول غير المشروع على قواعــد بيانات الشركة وشبكات معلوماتها. ولعل الأهم في ذلك أن هذا التجسس في الغالب لا يترك أثراً ويصعب كشفه . وإذا كان البعض يتحدث عن الأسرار الــتجارية والصــناعية بوصــفها الذهب الجديد، فان البعض الآخر يتحدث عن الحاجــة إلــى القوانيــن الجديدة التي تتسم بالقوة لمواجهة الجرائم المتعلقة بهذه الأسرار[83].

د. تــزايد جرائم الحاسوب وخسائرها المالية : إن الكثير من الشركات أصبحت لها بــرامج لتقيــيم المخاطر الناجمة عن جرائم الحاسوب التي تقارنها بتكاليف أمن

المعلومـــات التـــي تتحملها. والواقع ان جرائم الحاسوب أصبحت تهديداً خطيراً للشـــركات وذلـــك لتـــنوع هذه الجرائم مثل: سرقة نقود، سرقة خدمات، تغيير بيانات، الأضرار بالبرامج، سرقة معلومات أو برامج أو أسرار تجارية، قرصنة معلومـــات وبـــرامج، خـــداع الرسوم ( Toll Fraud ) فايروسات الحاسوب، وانتهاك الخصوصية ... الخ .

كمـــا أن هـــذا التهديد متأتي من حجم هذه الجرائم ، فالاعتقاد الشائع أن هذه الجـــرائم واســـعة فلقـــد أشارت إحدى الدراسات المسحية إلى أن ( 67 ٪ ) من الشـــركات التي شملها الاستبيان تعرضت لمشكلات تتعلق بأمن المعلومات[84]. ولعـــل مما يزيد من إتساع هذه الجرائم هو أن الشركات الضحايا لم تعترف بها لأنهـــا تريد أن تتجنب الأثر السلبي للإعلان عنها . فهي مستعدة لخسارة النقود ولكـــن لا تـــريد أن تفقد زبائنها . لهذا فان ما يظهر ويسجل من هذه الجرائم لا يمثل كما يشير أحدهم ليس إلا قمة جبل الجليد ( Tip of the Iceberg ) حيث لا يظهر من جبل الجليد إلا القليل وأن المخفي اعظم واكبر[85]. ولا شك في هذه الجرائم بقدر ما تقوي الميل نحو إصدار القوانين المنظمة والصارمة فأنها تقوي مـــيل الشـــركات والجمعيات المعنية بالحاسوب لإصدار مدونات أخلاقية وزيادة التأكيد عليها في سلوك العاملين والمتعاملين مع الحاسوب.

هـــ. الأبعاد الدولية : كما أن أشكال الفساد والانتهاكات اللامشروعة في الأعمال التقلـــيدية تنتقل عبر الحدود فإن هذه الانتهاكات اللامشروعة أصبحت ذات بيئة ملائمـــة لتنـــتقل ما بين الدول في ظل العصر الشبكي ( Networked Age ) الذي يتجسد بالإنترنت والتجارة الإلكترونية والاتصالات والصفقات عن بعد عبر العـــالم. فمـــثلا أن قرصـــنة البرمجيات التي تنتج في أوروبا والولايات المتحدة وحـــتى الـــيابان ســـوقها الرائجة في جنوب شرق أسيا. وأن هناك دولا تصنف بالدول الأسوأ في قرصنة البرامج . وفي إسرائيل حسب التقرير الدولي السنوي

لاتحــــاد صـــناعة البرمجـــيات والمعلومـــات ( SIIA ) فـــان ( 48 ٪ ) من البرامجيات المستخدمة خلال عام ( 1998 ) هي برامجيات غير قانونـــية . والمشكلة في هذه القرصنة هي أن الحكومة الإسرائيلية نفسها تستخدم برامجـيات غـير قانونـية وأن الإسـرائيليين يصدرون هذه البرامجيات غير المشروع إلى دول أخرى. وهم يقولون على سبيل السخرية: أن بيل غيتس أغنى رجل في العالم يستطيع ان يتحمل نتائج القرصنة[86].

وعلـى الصـعيد الأخلاقـي فإن انتهاك الخصوصية لم يعد مقتصراً على البلد الواحد بل أصبح يتم عبر الدول وربما هذا هو الذي حدا بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) إلى إصدار توجيهات حول حماية الخصوصية وتدفق البيانات الشخصية عبر الحدود[87] .

أن كـل هـذه الأسـباب أدت إلى المزيد من الاهتمام بأخلاقيات الحاسوب كقواعد ومبادئ مهنية لا بد من مراعاتها من قبل العاملين والمتعلمين في مجال الحاسوب. فـإذا كانت الشركات تدرك أنه مهما فعلت لن تحقق الأمن الكامل لمعلوماتها وقاعد بـياناتها، فـإن ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى التدني والضعف في مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي. وهذا الأمر يتكرر في قطاع وشركات الأعمال وسيظل يؤثر سلباً مـا دامت هذه الشركات توجه الاهتمام للتكنولوجيا أكثر من البشر، وللأرباح أكثر من الأخلاقيات وللنتائج أكثر من الوسائل التي يتم تحقيق هذه النتائج بها. ولعل في دعوة جون نايسبت ( J. Naisbitt ) إلى التكنولوجيا العالية / اللمســـــة العالية ( High-Tech/High-Touch ) يشـير إلـى أهمـية اقـتران الجانب الإنساني بالتكنولوجيا العالية التي تتطور بسرعة[88] .

وبعد... فإن تطور الإهتمام بأخلاقيات الحاسوب لا بد من أن يطرح السؤال : ماذا نعنـي بمفهوم أخلاقيات الحاسوب ؟ وما أهمية هذه الأخلاقيات بالنسبة للعاملين في الشركات؟

تمثل الأخلاقيات ( Ethics ) مجموعة القيم والمبادئ التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو سيئ، أو بين ما هو صواب أو خطأ. فهي تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك. والأخلاقيات في هذا السياق تقدم دليلاً مرشداً من خلال قيمها ومبادئها فيما يتعلق بالأنشطة والمواقف الأخلاقية وغير الأخلاقية.

وفي ضوء هذا التحديد فإن أخلاقيات الحاسوب ( Computer Ethics ) تشير إلى مجموعة القيم والمبادئ التي تميز ما بين ما هو جيد أو سيئ أو ما هو صواب او خطأ في سلوك الأفراد عند العمل والتعامل مع الحاسوب. ومن الواضح أن هذا التعريف واسع وهذا ما يظهر على الأقل في جانبين أساسيين :

الأول : ما يتعلق بالأفراد : والأفراد في التعريف هم أوسع العاملين في الشركة لانه ينصرف إلى غير العاملين في الشركة بما في ذلك أفراد الشركات الأخرى الذين يرتبطون بعلاقات عمل مع الشركة تستلزم تبادل المعلومات وتقاسم قواعد معلوماتها معها. إضافة إلى أن الأفراد يتمثلون في المستفيدين الآخرين كالزبائن الذين قد يستخدمون شبكة المعلومات او الإنترنت للاتصال بالشركة .

الثاني : العمل والتعامل : أن العمل يمكن أن يشمل أنشطة الشركة وصفقاتها المختلفة التي تعقدها او منتجاتها وخدماتها التي تقدمها ذات العلاقة بالمعلومات. أما التعامل فيرتبط باستخدام المعلومات والعلاقات مع الآخرين والعاملين فيما بينهم، العاملين مع الموردين، الموزعين، والزبائن، والجمهور، وكذلك مع المنافسين .

ولا بد من التأكيد على أن هذا التعريف يقوم على تحديد القيم والمبادئ لتكون بمثابة توجيهات للأفراد في العمل والتعامل. ولعل المدونات الأخلاقية ( Codes of Ethics ) التي تصدرها الشركات والجمعيات المهنية تنسجم مع هذا التعريف حيث

ان هذه المدونات عادة ما تحدد ما يجب عمله ( الجيد والصواب ) وما لا يجب عمله ( السيئ والخطأ ) .

والـتعريف الثاني الذي نقدمه هو أن أخلاقيات الحاسوب تمثل دراسة الطبيعة العامة للخيارات الأخلاقية التي يقوم بها الفرد عند استخدامه للحاسوب(89). والواقع أن هذا التعريف من خلال التأكيد على دراسة الخيارات الأخلاقية يحاول أن يضفي علـى الأخلاقيات بعداً علميا منهجيا حتى لا تصبح الأخلاقيات هي نقطة الضعف الذاتية في هذا المجال . فإذا كنا نتحدث عن العاملين على الحاسوب في الشركة فإن دراسة الخيارات الأخلاقي لا بد أن تعتمد دليل المصلحة الأوسع. فمثلاً إذا الشركة حاولـت أن تبـيع معلومات خاصة عن زبائنها كانتهاك للخصوصية فإن مصلحة المجـتمع هـي المتضـررة . في هذه الحالة فإن الخيار الأخلاقي يكون لمصلحة المجـتمع على حساب الشركة. وعندما يحاول موظف الدخول غير المرخص إلى البـيانات المالـية بالاسـتعانة بصداقته لموظف آخر مخول ، في هذا الحالة فان مصلحة الشركة أوسع فيجب منعه او حتى الإبلاغ عنه .

ويمكـن أن نلاحظ ببساطة إمكانية التكامل ما بين هذين التعريفيين في توجيه العامليـن علـى الحاسـوب. فإذا كان التعريف الأولى يجعل الشركة أو الجمعيات المعنـية بالمعلومـات القائمة على الحاسوب تقدم للعاملين مجموعة القيم والمبادئ كتوجيهات مرشدة، فإن تطبيق هذه القيم والمبادئ بحاجة إلى معيار محدد للاختيار. فمـثلاً أن حـق النشر ( Copyright ) وهو أحد مكونات الملكية الفكرية، لكتاب إلكترونـي او مـا يسـمى بكتاب الويب(90) ( Web Book ) ، يمثل حقاً قانونيا وأخلاقيا يجب حمايته من إعادة النسخ اللامشروع . ولكن عدم نشره إلكترونيا لان المؤلـف يريد ذلك ، قد يتطلب معيارا مرشدا في ترجيح حق المؤلف ( الفرد ) أو حق المجتمع ( المجموع ) في الاطلاع على ثمار الفكر والإبداع .

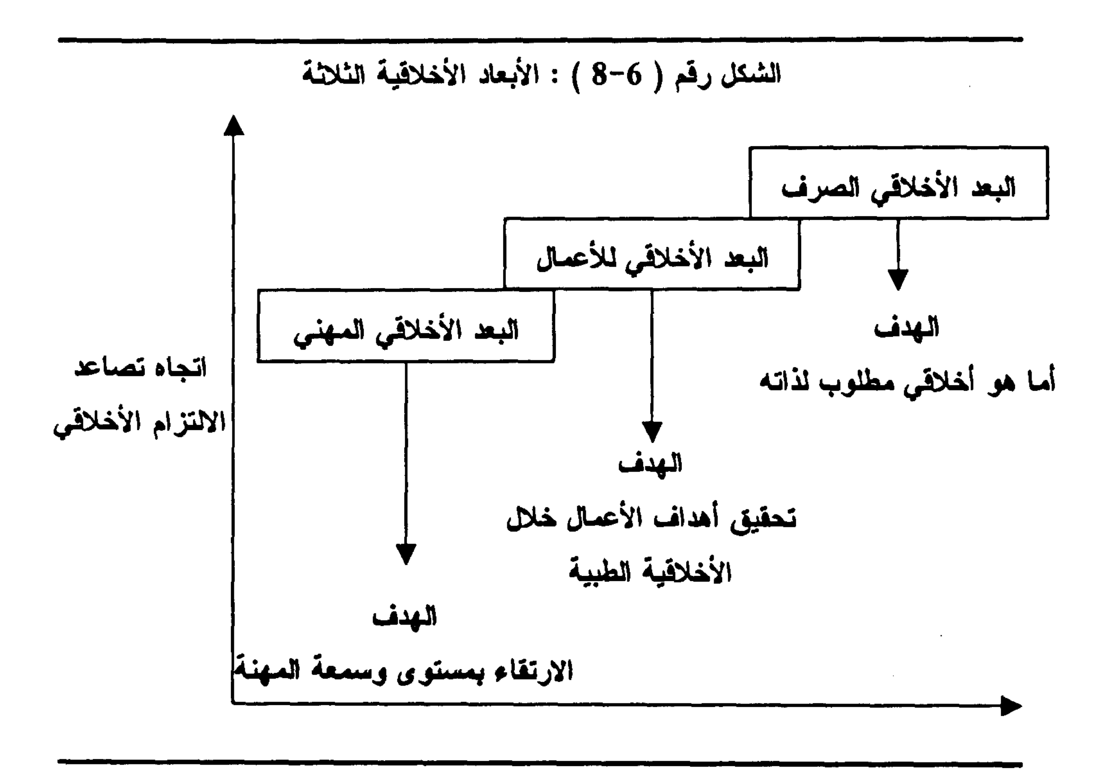
## ثانيا : المدونة الأخلاقية للشركة

إن المدونــة هــي وثــيقة تصدرها الشركة تتضمن مجموعة القيم التي تتبناها الشــركة فــي توجيه وممارسة أعمالها والتي تساعد العاملين في مواجهة القضايا والمشــكلات . كمــا أن هــناك مدونات الأخلاقيات ( Codes of Ethics ) التي تصدرها الجمعيات المهنية التي تعبر عن المبادئ والمعايير التي يجب الالتزام فيها من قبل أعضاء المهنة.

وفــي هــذا الســياق يمكــن أن نشــير إلى ثلاثة أبعاد أن مستويات في علاقة الأخلاقيات بالأعمال من خلال المدونات الأخلاقية . والشكل رقم ( 6-8 ) يوضح هذه الأبعاد حيث يظهر من الشكل أنها مترابطة ومتداخلة وهذه الأبعاد هي :

1. البعد الأخلاقي المهني : إن الجمعيات المهنية كما أشرنا تصدر مدونات أخلاقية تلــزم أعضــاءها بهــا. وهذا ما نجده في الجمعية الطبية وجمعية المحامين أو المحاســبين كما نجده في جمعيات الحاسوب أو العاملين في مجال علوم أو مهن الحاســوب. وممــا يلاحــظ على هذا المستوى أنه مقصور على أعضاء المهنة وغرضــه الارتقــاء بمستوى وسمعة المهنة. وبالتالي فإنه يتسم بالمحدودية في إطــار المهنة الواحدة وأعضائها وأن كانت بعض مبادئه الأخلاقية هي مرتبطة بتوخي المنافع وتجنب الضرر للمجتمع والعملاء .

الشكل رقم ( 6-8 ) : الأبعاد الأخلاقية الثلاثة




2. البعد الأخلاقي للأعمال : حيث أن شركات الأعمال تصدر مدونتها الأخلاقية التي تلزم جميع العاملين في مستوياتهم التنظيمية المختلفة بها، بما فيهم العاملين في مجال جمع ومعالجة وخزن المعلومات على الحاسوب وشبكة الشركة. وهذا يعني أن المدونة الأخلاقية للشركة تميل لتوسيع مجال اهتمامها الأخلاقي لتغطي مهنا ووظائف عديدة ومختلفة في إطار رؤية الشركة للأخلاقيات في مجال عملها.

3. البعد الأخلاقي الصرف : وهذا ما يمثل الأخلاقية المثالية التي ترتبط بعمل ما هو صواب لانه صواب وليس لأنه الأفضل للأعمال أو المهنة .

أن الشركات من اجل إبراز مسؤوليتها الأخلاقية أصدرت خلال العقدين الماضيين مدونات أخلاقية. ففي مسح شارك فيه ( 673 ) مبحوثا من الشركات

الأمريكـــية ظهر أن ( 77 ٪ ) من البحوث لدى شركاتهم مدونات أخلاقية رسمية. وكان لكبرى هذه الشركات المدونات بنسبة ( 97 ٪ ) للاسترشاد بها[91].

واستكمالاً لهذا الاهتمام الأخلاقي ومع ظهور أنماط جديدة من الانتهاكات تعتمد على الحاسوب ، أصبح من الضروري أن تكيف وتطور مدوناتها الأخلاقية لتغطي هذه الانتهاكات. ولقد صدرت مدونات أخلاقية من الجمعيات المعنية بالحاسوب كما في الجمعية الأمريكية للحاسوب التي أصدرت مدونة للعاملين على الحاسوب [92]، ومـــنظمة الاوسيد ( OECD ) وجمعية المواصفات الكندية أصدرت مدونة بعشرة مـــبادئ لحماية المعلومات الشخصية[93] وغيرها الكثير ، وهذه المدونات يمكن أن تكون أساسا جيدا أو فعالا لتطوير مدونات أخلاقية في الشركات التي يتزايد عملها واعتمادها على الحاسوب .

**ثالثا : أخلاقيات الحاسوب والانتهاكات اللامشروعة**

لا شـــك فـــي أن الانـــتهاكات اللامشروعة في مجال الحاسوب تمثل مجالا واسعاً ومتـــنوعاً وهـــي فـــي مجموعهـــا تمثل انتهاكات أخلاقية لأنها ممارسات تتجاوز التصـــرف الأخلاقي في توخي المنافع للأخرين إلى الأضرار بهم، وتتجاوز حقوق الآخريـــن إلـــى سلبها، وتتعدى حدود ما هو صائب وجيد ومشروع إلى ما خاطئ وسيئ وغير مشروع أخلاقياً. أخذا في الاعتبار أن ما هو غير مشروع قانونا كما في سرقة أجهزة أو معلومات أو قرصنة برامجيات أو تخريب أنظمة معلومات هو بالأصـــل غـــير مشروع أخلاقياً. ومع ذلك ومن أجل تحديد المجالات فان القضايا الأخلاقـــية عـــادة مـــا يـــنظر إلـــيها علـــى أنهـــا تذهـــب إلـــى ما هو أبعد من القانون[94].

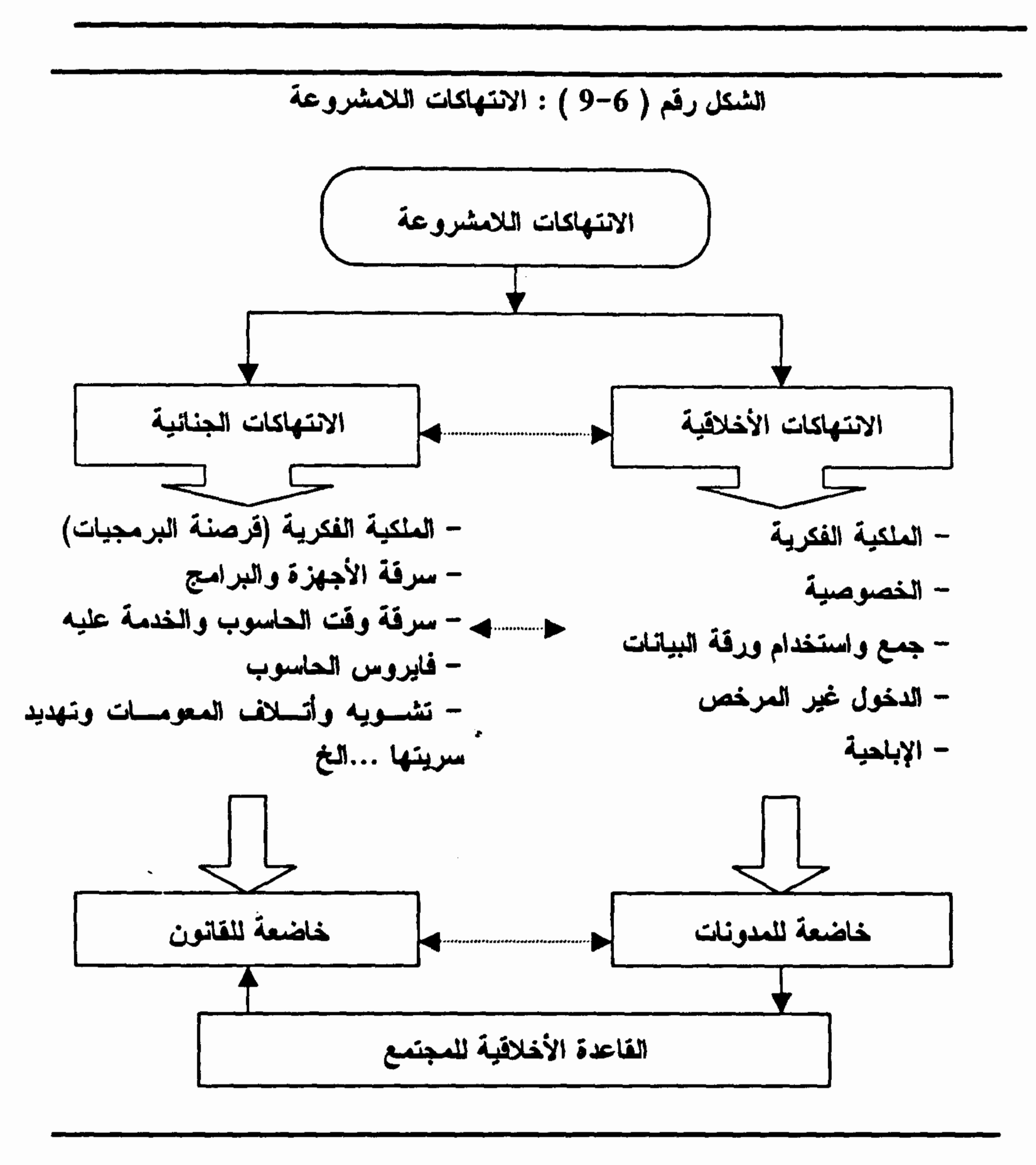
كمـــا أن القانون الذي هو يمثل القيم المقبولة بالحد الأدنى من قبل المجتمع من الناحـــية الأخلاقية، يعتمد على الإلزام الرسمي فهو أداة في فرض الإلزام، فما أتى ضـــمن القانون هو مسموح ومن يتجاوز القانون فيمكن أن يقاضى ويعاقب بالجزاء

أو التعويض الملائم. وهو بهذا الإلزام الرسمي ( Formal Obligation ) يصبح قــاعدة سلوك خارجية، في مقابل الأخلاقيات التي بقدرها تمثل نطاقاً أوسع يتجاوز الحــد الأدنى الرسمي الذي يمثله القانون ، فإنها تؤكد على الإلتزام الذاتي ( Self-Commitement ) فهــي إذن قــاعدة سلوك ذاتية داخلية، وفي ضوء هذا التحليل يمكن أن نضيف الانتهاكات اللامشروعة إلى فئتين أساسيتين:

أ. الانــتهاكات الأخلاقــية : وهــي الانتهاكات التي تدخل ضمن مجال أخلاقيات الحاسوب. لقد حدد شوليتز وسومنير ( Shuthies and Sumner ) أربع قضايا أو مجــالات تدخــل فــي اهــتمام أخلاقــيات الحاسوب هي: الملكية الفكرية، الخصوصــية، دقــة البــيانات والدخول غير المرخص[95]، كما حدد ماركوس وبنياميــن أربعة مجالات يجب ان تشتمل عليها المدونة الأخلاقية وهي: حقوق الملكية الفكرية، الخصوصية، المخاطر، والسلامة والصحة المهنية[96].

ب. الانتهاكات الجنائية : وهي الانتهاكات التي تدخل ضمن مجال القانون السبراني ( Syber law ) الجنائــي الذي يعاقب القانون عليها وهي تضم انتهاكات كثيرة ضمن ما يسمى بجرائم الحاسوب. والشكل رقم ( 6-9 ) يوضح هذا التصنيف .

الشكل رقم ( 6-9 ) : الانتهاكات اللامشروعة




يلاحظ أن مجال الملكية الفكرية دخل ضمن الانتهاكات الجنائية، وهذا يعود إلى أن ثمة قضية أخلاقية في الملكية الفكرية تتمثل في الموازنة بين مصلحة الجمهور فـــي الحصول على العلم والفنون وبين حق المؤلف وهذه من الحدود التي يمكن أن ترد على الملكية الفكرية[97] .

وقبل أن نعرض لهذه الانتهاكات كان لا بد من أن نشير إلى أن البعد الأخلاقي رغم أنه لا يعتمد على قوة الإلزام الرسمي، فانه يكون اكثر قدرة على الاستجابة للتطورات الخاصة في مجال الحاسوب الذي يعتبر من أكثر المجالات سرعة في التطور فالكثير من الابتكارات الجديدة في هذا المجال يظل القانون متأخراً في الاستجابة لها ويأخذ وقتا من اجل إعداد قواعده الرسمية المنظمة لها، في حين تكون خلال ذلك القاعدة الأخلاقية العامة في المجتمع هي التي تحكم هذه الابتكارات والمجالات – الجديدة . ونعرض فيما يأتي للانتهاكات اللامشروعة الأخلاقية والجنائية من وجهة نظر أخلاقيات الحاسوب.

**رابعا : أنماط الانتهاكات الأخلاقية**

إن الانتهاكات الأخلاقية التي سبق تحديدها تمثل بالدرجة الأولى مجال عمل وتأثير أخلاقيات الحاسوب ومدوناته الأساسية. وسنعرض لهذه الانتهاكات من اجل استجلاء دور أخلاقيات الحاسوب فيها.

1. في مجال الملكية الفكرية: بعد ابتكار الطباعة من قبل جوتنبرغ ( Gutenberg ) فإن المخاطر انطلقت ضد الملكية الفكرية من قبل الوراقين ( Stationers ) . والأساس في الملكية الفكرية هي أن الشركات ( وكذلك الأفراد ) عندما تطور أي شكل من أشكال الملكية الفكرية فهي تستثمر في ذلك موارد مالية لا بد من حماية الملكية الفكرية حتى ولو لفترة زمنية لتمكنها من إسترداد أموالها . وتغطي الملكية الفكرية حق النشر، الاسم التجاري، العلامة التجارية، البراءة، الأسرار التجارية، تصميم رقيقة أشباه الموصلات، والترقيم الصناعي[98]. وكذلك الأفلام، الأقراص المدمجة ( CD-ROM ) وقواعد البيانات والتي تعرف لغرض الحماية بمجموعة الأعمال، البيانات، والمواد الأخرى التي ترتب بطريقة منهجية ونظامية[99].

ويشترط في كل هذه أن تكون مثبتة ( فمثلا ملاحظات المؤلف غير محمية ما لم تقدم للنشر ) وأن تكون أصلية ( فقواعد البيانات المستنسخة لا تكون محمية ) .

ومع هذه الحماية القانونية للملكية الفكرية فإن أخلاقيات الحاسوب تشير في توجيهاتها ونصوصها مبادئ مثل: أنت يجب أن لا تستنسخ أو تستعمل برامجية ملكـية لـم تدفـع مقابلها، أنت يجب أن لا تستولي على مخرجات فكرية تعود للآخرين.

2. الخصوصـية : أن للخصوصـية ( Privacy ) تأريخهـا الطويل . فلقد أطلق القاضـي الأمريكـي لويس براند عام ( 1890 ) عبارته ( حق الإنسان أن يترك وشـأنه ) ليعـبر عن القلق في ذلك الوقت الذي احتاجت فيه آلات التصوير ومئات الصـحف خصوصـية الأفـراد . وبدأت صورهم مع أسمائهم وحياتهم الشخصية تـتحول عـبر الصحف إلى حديث الناس فقال ( ماذا يبقى للإنسان إذا كانت جميع تفاصيل حياته ليست ملكه شخصياً هذا هو الجحيم )[100].

والخصوصية هي حق الفرد وقدرته على أن يقرر بنفسه ما هي المعلومات التي يقدمها عن نفسه وإلزام الآخرين بهذا الحق[101]. ولكن هذا الحق أصبح في ظل قدرة الحاسوب على جمع كم هائل من المعلومات وسعي الأجهزة الحكومة والشـركات إلـى جمـع أكـبر ما يمكن من البيانات والمعلومات عن الفردي واستغلالها لأغراض عديدة .

إن بـنوك المعلومـات الخاصة بالمساكن ، السيارات ، الرعاية الصحية ، المهن ، فتح الحسابات المصرفية ، بطاقات الائتمان ، الاشتراكات في المجلات والصـحف وغـيرها أصبحت تهدد خصوصية الحياة الشخصية فكلها تتضمن بـيانات قابلـة للاستغلال . فلنتصور أن شخصا ذهب لأحد الفنادق وطلب في غرفـته الراقية أن تكون هناك ( 4 ) وسائد إضافية ، والفندق استجاب . ولكن بعـد أيـام قد تأتي لهذا الشخص عروض هاتفية عن وسائد مريحة ومن جهات

مختلفة . هذا نموذج لما أصبحت تقوم به الشركات التي تجمع البيانات بكم كبير لتبدأ بالاستفادة منها بطرق عديدة بما فيها البيع إلى الشركات مهتمة بذلك .

إن الأعمال التي تسعى لاقتناص أية فرصة تجد في اقتناص البيانات الشخصية كفرصة جيدة من أجل تحقيق المزايا. ولمواجهة ذلك وحماية الخصوصية هناك وجهتان للنظر والمعالجة[102]. الأولى وجهة النظر الأمريكية التي ترى أن يترك الأمر لقوى السوق بالدرجة الأولى. الثانية: وجهة النظر الأوروبية التي تميل إلى اتخاذ التشريع الملائم من اجل الحماية وهذا ما فعلته في منع كل شركة من بيع البيانات الشخصية للمواطن إلى شركات أخرى بدون موافقته .

إن البعد الأخلاقي في هذا المجال يتطلب من الشركات أن تعرف زبائنها من اجل استجابة افضل لحاجاتهم، ولكن يجب أن لا يقترن بهذه المعرفة تجاوز الأغراض التي جمعت المعلومات عنها. أي أن لا يتم جمع بيانات بأكثر مما يفترض عملها وهدفها المحدد ، وان لا يطلع على هذه البيانات إلا من هو مخول من الشركة . وهذا كله جزء من المسؤولية الأخلاقية للشركة في حماية زبائنها الذين هم مصدر قوتها وأرباحها واستمرار أعمالها في المستقبل. وفي المقابل فان البعد الأخلاقي يفترض ان يحمي الفرد خصوصيته بما في ذلك الصغير على الشركة من خلال الصحف والإعلام عند انتهاك هذه الخصوصية، والاستعانة بجمعيات حماية المستهلك لمقاطعة الشركة ومنتجاتها وخدماتها.

3. جمع واستخدام ودقة البيانات : لقد احتفظ بالمعلومات حول الناس لدى الحكومة والشركات، ولكن هذا لم يكن شيئاً مثيراً للقلق في الماضي. ولكن ما إن بدأت هذه المعلومات تحفظ على الحاسوب فإنها أصبحت مصدراً للقلق وهذا يعود لعدة أسباب: حجم المعلومات الضخم الذي شجع الحاسوب على الاحتفاظ به عن الأفراد بما في ذلك المعلومات التي ليس للشركة وأعمالها علاقة مباشرة بها،

قابلية الوصول السريع لها حيث أن وضعها على حاسوب الشركة المرتبط بالشبكة يجعل إمكانية الوصول إليها من قبل كل من يعمل على الشبكة اسهل، واخيراً المخاوف من استغلال الشركة لهذه المعلومات وعرضها للبيع لشركات أخرى رغم أنها جمعت من اجل أغراض أخرى. إذن أن قواعد البيانات المحوسبة ( Cumputerized Databases ) أصبحت جراء ذلك مصدرا لانتهاكات أخلاقية ليس فقط بانتهاك الخصوصية وإنما أيضا فيما يتعلق بالآتي:

أ- جمع معلومات كثيرة جداً أكثر مما تحتاجه الشركة أي غرض من أغراض جمع المعلومات، ففي الشركة للطلبات البريدية كانت قاعدة البيانات تتضمن ( 1400 ) فقرة من المعلومات عن الزبون[103] اكثر مما تتضمن استمارة التعداد السكاني من فقرات.

ب- الاستخدام غير المشروع لهذه المعلومات سواء بعدم اتخاذ الشركة للإجراءات الملائمة لحمايتها من تطفل الآخرين من داخل الشركة أو من خارجها ، أو السماح للشركات الأخرى أن تقاسمها هذه المعلومات بدون موافقة أو معرفة الأفراد ذوي العلاقة.

ج- المعلومات غير الصحيحة: أن الكثير من سجلات المدارس، المهنية، العمل، والائتمان وغيرها قد تكون غير صحيحة ولكنها تلحق بالفرد مشكلات كثيرة عندما تبني جهات مختلفة مواقفها وقرارات تعاملها مع ذلك الفرد على أساسها .

وإزاء هذه المظاهر القابلة للتحول بسهولة إلى انتهاكات لا مشروعة، فإن البعد الأخلاقي يتمثل في أن لا تقوم الشركات بجمع المعلومات إلا بما يتناسب مع الغرض المحدد الذي يتم جمع المعلومات من اجله. وهذا بقدر ما يحمي خصوصية الأفراد فإنه يتلص من مغريات إساءة استخدامها وأن تقومي الشركة بواجبها الأخلاقي في توفير الحماية اللازمة شأنها شان أصول الشركة الأخرى،

واخيراً أن تسمح للأفراد بمراجعة الملفات الخاصة بهم من اجل تصحيح أو تعديل المعلومات. وأن المدونات الأخلاقية تؤكد في هذا المجال على:

- أنت يجب أن لا تجمع المعلومات إلا بمقدار ما تتطلبه المهمة.
- أنت يجب أن تحمي معلومات الذين يتعاملون معك.
- أنت يجب أن لا تتطفل على معلومات الآخرين إلا بحدود عملك.
- أنت يجب أن لا تتدخل مع عمل حاسوب الآخرين ومعلوماته.

4. الدخول غير المرخص: أن واحدا من المخاوف الأساسية على المعلومات الشخصية وقواعد البيانات والشبكات في الشركات وفي كل مكان هو الدخول غير المرخص[104] ( Unauthorized Access ) . أن بعض دوافع الدخول اللامشروع لا تكون جنائية كما في الدخول غير المعتمد ( Unintended ) أحيانا دوافع غير مدركة للمخاطر كما في قيام المخترقين ( Hackers ) لشبكات وقواعد بيانات القوة الجوية الأمريكية ووزارة العدل ووكالة الفضاء الأمريكية ( NASA ) والمخابرات المركزية ( CIA ) وكان السبب الذي قدمه أحدهم هو أن يروا كم هو بسيط اختراق الأنظمة الحكومية[105].

وهناك نماذج أصبحت معروفة من القائمين بالدخول غير المرخص مثل[106]:

أ. المازحون ( Pranksters ) : وهم الأفراد الذين يقومون الحيل على الآخرين دون أن يقصدوا أي ضرر خاص او يبقى طويلا. والشباب هم الذين يقومون بذلك.

ب. المخترقون ( Hackers ) : وهم يسعون إلى اختراق واكتشاف أنظمة حواسيب الآخرين وكسب الاحترام من اتباعهم المخترقين.

ج. المخترقون الماكرون ( Malicious Hackers ) : أنهم يقومون بالاختراق لدوافع اجتماعية مبهمة ولكن لا ترتبط بالكسب غير المشروع .

د. المؤيدون المتطرفون ( Extreme Adrocates ) : أنهم أفراد ومجموعات لهـا رؤيـة اجتماعية او أخلاقية او دينية يمارسون الدخول غير المرخص والاختراق لجذب الاهتمام أو للاستفادة لقضيتهم. ومن أمثلة هؤلاء ما قام به بعـض المخترقيـن من اختراق موقع وزارة المالية المكسيكية على الشبكة وأعلنوا الحسابات المصرفية والمحادثات الهاتفية الخلوية للمسؤولين، مدعين انهم لا يملكون سوى سلاح الحاسوب[107]. وكذلك ما قامت به مجمـوعة ( G-Force Bakistan ) بعـد الانتفاضـة الفلسطينيـة من إختـراق ( 220 ) موقعاً في الهند والولايات المتحدة وإسرائيل. وهذا ما اصبح يدخل ضـمن مصـطلح الإخـتراق النشط سياسياً ( Hacktisism ) وهي كلمة مركـبة مـن دمـج كلمتيـن ( Hacking ) و( Activism )[108].

إن هذه الفئات قد توضع أحيانا ضمن الانتهاكات الجنائية لأنها ببساطة يمكن أن تتحول بسهولة بقصد او بغير قصد. بالإغراء أو بالاضطرار إلى ارتكاب جرائم الحاسوب . في حين أن هناك نماذج معتمدة من الدخول غير المرخص بهدف السرقة أو تجنب رسوم ( كرسوم الهاتف ) أو بقصد إتلاف او تشويه المعلومات أو إدخال فايروسات للإضرار بالأجهزة أو البرامج ، وهذه تعتبر انتهاكات جنائية . والواقع أن هذه النماذج أصبحت مألوفة وأصحابها ملاحقون قانون بارتكاب أعمال جنائية . ومن الناحية الأخلاقية فإن الدخول غير المرخص يعتبر انتهاكاً أخلاقيا قبل كل شيء، فمجرد الدخول إلى ( البيوت الإلكترونية ) بدون استئذان هو انتهاك أخلاقي بغض النظر عن النوايا. كما أن الشركات تكون مسؤولة أخلاقيا عن هذا الانتهاك في حالات كثيرة فإذا علمنا أن اغلب المخترقين ( Hackers ) يأتون من داخل الشركة، فهذا يحمل الشركة مسؤولية أخلاقية في عدم إيجاد الحماية وما

يسمى بالأنظمة الموثوقة ( Trusted Systems ) وهي أنظمة المعلومات التي تحدد وبدقة الأفراد المرخصين وحمايتها من غير المرخصين .

5. الإباحـــية : أن الأفـــلام والمجلات الإباحية معروفة منذ فترة طويلة ولكن هذه الإباحـــية ( Pronography ) والخلاعة أخذت تنتقل إلى البرامج وتنتقل عبر الشـــبكات إلى الحواسيب وإلى كل مكان. وهذا مصدر جديد من مصادر القلق خاصة وان السيطرة عليه تكون اصعب والوصول إليها اصبح اسهل. ولعل مما يـــزيد القلق حقاً هو أن هناك شركات متخصصة تنشط في هذا مستعينة بنماذج رياضـــية متقدمة في اختيار ما تنتج وما تسوق ومستعينة بالسجلات التفصيلية لمـــن يطلـــب مـــثل هـــذه الخدمـــات بكـــل مـــا فـــيها مـــن ولع غير سوي ( Philia ) و بهيمـــية وعلاقات شاذة واستغلال جنسي للأطفال ( حيث القانون السبراني في الكثير من الدول ينص على حظر ذلك ) . ولقد أشار مايك كادوين ( M.Godwin ) إلـــى أن الأمريكييـــن الذيـــن قضـــوا على الأمية الحاسوبية اصبحوا يتذمرون من الإباحية وانهم اكتشفوا استغلالهم إباحيا[109].

ومن الناحية الأخلاقية فإن تحويل الإنسان إلى ( سلعة عارية ) منحطة الشأن مـــن جهـــة والإفساد للأذواق والعادات الحصينة من أجل إشاعة الانغماس في الشـــهوات البهيمـــية من جهة أخرى، يتعارض مع المبادئ الأخلاقية الإنسانية القائمـــة على كرامة الإنسان واحترام الحياة السوية . وإذا كانت كل الأخلاقيات المهنـــية تركـــز على بعدين أخلاقيين: توخي المنافع وعدم تعمد الضرر، فإن المدونات الأخلاقية في مجال الحاسوب لا بد أن توصي:

- أنت يجب لا تستخدم الحاسوب للأضرار بالآخرين وعاداتهم وأذواقهم الحصينة.
- أنـــت يجـــب أن تفكـــر العواقب الاجتماعية والأخلاقية في كل برنامج تكتبه أو صورة تنقلها أو عادة تحاول إشاعتها .

- عليك أن تطور النتيكيت ( Netiquette ) قواعد السلوك المقبول على حواسيب الشبكة والبريد الإلكتروني ، ليكون اكثر ملاءمة مع القانون والأذواق الحصينة.

**خامسا : الانتهاكات الجنائية**

إن هذه الانتهاكات كما أشرنا تمثل انتهاكات جنائية وتدخل ضمن ما يسمى بجرائم الحاسوب . وهي ذات مخاطر كبيرة لهذا يتم التشريع من اجل معاقبة مرتكبيها. وان القانون السبراني ( Syber Law ) هو الذي يعالج هذه الانتهاكات . وحيث أن هذه الانتهاكات تخرج عن نطاق أخلاقيات الحاسوب إلى نطاق القانون وبالتالي عن نطاق الدراسة فإننا سنعرض لها بإيجاز مع إيراد الملاحظات عليها من الناحية الأخلاقية لاستكمال جوانب موضوعنا. مع الملاحظة بأننا سنعرض للانتهاكات الأساسية التي لم يرد ذكرها في الفقرة السابقة .

1. سرقة الأجهزة والبرامج: وهذه لا تختلف عن سرقة أية أشياء أخرى ويمكن أن ترتكب من قبل أفراد أو جماعات من داخل أو خارج الشركة. وأن المسؤولية الإدارية وكذلك الأخلاقية في الشركة تتمثل في توفير الحماية اللازمة لها.
2. قرصنة البرامجيات: وهي من الانتهاكات التي تهدد الملكية الفكرية، وتعرف قرصنة البرامجيات ( Software Piracy ) بأنها الاستنساخ غير القانوني لبرامجيات محفوظة الحقوق[110]. وتعتبر هذه القرصنة من اكثر الانتهاكات شيوعاً ليس فقط على مستوى الأفراد وإنما على مستوى الدول ( لقد أشرنا إلى أن هناك دولا تصنف بأنها الأسوأ في قرصنة البرامجيات) . وفي جنوب شرقي أسيا هناك شركات تعمل على استنساخ وتصدير البرامجيات المستنسخة وتعمل بحرية اكبر في دول تعتبر التقليد والتعلم منه وإعادة إنتاجه بتكلفة اقل هو أساس ميزتها التنافسية .

3. سرقة وقت الحاسوب والخدمة عليه : وفي هذا الانتهاك لا تتم السرقة للأجهزة ولا للبرامجيات وإنما للوقت والخدمة. وان خداع الرسوم ( Toll Froud ) نموذج لهذه الانتهاكات. ففي السابق كانت تستخدم قطع الحديد بدلا من العملات الحقيقية للحصول على ميزة أو خدمة من الأجهزة ولكن مع الحاسوب اصبح بالإمكان الحصول على مزايا جديدة كالخدمات الهاتفية الدولية ومن ثم نقل رسومها عن طريق الحاسوب إلى أشخاص آخرين لتحملها.
4. تشويه وإتلاف المعلومات وتهديد سريتها: وهذا الانتهاك يقع على قواعد البيانات وأنظمتها ودرجة سريتها واطلاع الآخرين ومنهم المنافسون عليها، تغيير محتوى المعلومات، إتلاف المعلومات ... الخ . وعادة ما يسبب هذا الانتهاك أضرارا مادية ومعنوية كبيرة بالشركات . لهذا تتخذ الشركات إجراءات الحماية وتنفق الكثير من الأموال ومن جهود ووقت العاملين فيها من اجل أمن معلوماتها.
5. فايروسات الحاسوب : أن فايروسات الحاسوب ( Computer Viruses ) تمثل مشكلة خطيرة، فهناك الآلاف منها ويتم استحداث المئات شهرياً. وحسب أحد الدراسات فإن (60 ٪) من الشركات التي تمت دراستها تعرضت للفايروسات، وإن هذه الفايروسات كلفت الشركات الأمريكية حوالي ( 6 ) بلايين دولار[111]. وفايروس الحاسوب هو برنامج خفي يتم إدخاله إلى الحاسوب بطرق مختلفة ( عن طريق الأقراص او انتقاله من حاسوب لآخر عبر الشبكة ) ثم يبدأ كالفايروس البايولوجي باستنساخ نفسه ليقوم بعضها بإتلاف الأجهزة أو الملفات أو إيقاف عمل البرامج او إصدار وسائل ومزحات رخيصة. وبعضها يكمن ولا يخرج إلا في يوم معين كما في فايروس مشيلانجيلو ( Michelangelo ) الذي يبدأ بالعمل في كل ( 6 ) آذار من كل سنة ويمسح تخصيص الملفات على القرص الصلب وبهذا يصبح النظام غير قادر على إيجاد بياناته. كما أن هناك فايروسات ذكية حيث أنها تبحث عن البيانات المالية وعند

إيجادها ترسلها عبر الشبكة إلى السارقين. أن إنشاء الكثير من الفايروسات في حالات كثيرة يبدو بدون سبب واضح، وأن كانت الشركات التي تنتج برامجيات الحماية من الفايروسات تستفيد منها فائدة جمة.

إن مرتكبي الانتهاكات الجنائية وهم الأفراد الذين يخترقون قواعد البيانات وأنظمة المعلومات بشكل معتمد لتحقيق مزايا غير قانونية وبدوافع غير مشروعة وجنائية . وأن فئات مثل المازحين والمخترقين والمخترقين الماكرين ( الذين سبق ذكرهم في الانتهاكات الأخلاقية ) قد يتحولون عند الإغراء والتعمد بالضرر والدوافع غير المشروعة إلى مرتكبي الانتهاكات الجنائية. والى جانب ذلك هناك فئات مثل(112) :

أ- حلالو المشكلات الشخصية ( Personal Problem Solvers ) : وهم الذين يحاولون حل مشكلاتهم الشخصية عن طريق السرقة لأموال من حسابات الآخرين وان بعضهم أكد على انهم خططوا إعادة ما أخذوا عند تحسن حالتهم المالية.

ب- جنائيو المسار المهني ( Career Criminals ) : وهؤلاء مهنيون محترفون في الجريمة يكسبون اغلب أو كل دخلهم من جرائم الحاسوب . أن العصابات المنظمة مثل المافيا او ياكوزا ( Yakuza ) في اليابان التي طورت أعمالها باستخدام الحاسوب ، تدخل ضمن هذه الفئة .

ج- تجار المخدرات والترويج من خلال الحاسوب : حيث يتم استخدام الحاسوب لربط تجارتهم وتوزيعها على المدمنين بيسر وسهولة في أنحاء البلد وفي البلدان الأخرى .

وبعد ... ماذا عن الأخلاقيات إزاء هذه الانتهاكات ؟ ومن اجل إبراز النواحي الأخلاقية إزاء هذه الانتهاكات نشير إلى الملاحظات الآتية :

1. لا شك في أن القانون له بعده الأخلاقي الرسمي في الردع ( وهذا هو البعد الأضعف لدور القانون ) ليأتي بعده العلاجي في إيقاع العقوبة على مرتكبي الانتهاكات الجنائية عن طريق الحاسوب ( وهذا هو البعد الأقوى والاهم والأبرز في القانون وتنفيذه ) . أما في الأخلاقيات فالعكس صحيح . فهي تتجه إلى ضمير الفرد أخلاقيا ومهنيا والى الوقاية أولا من خلال مجموعة القيم والمعايير الأخلاقية التي يجب إطلاعه عليها والحث والتحفيز على العمل بها . لهذا فإن القانون السبراني الذي يعالج هذه الانتهاكات لا يكفي لوحده ، وإن على الشركات التأكيد باستمرار على الأبعاد الأخلاقية من اجل إضفاء قدر عال من المسؤولية الذاتية للأفراد للحد من هذه الانتهاكات.
2. أن الكثير من هذه الانتهاكات رغم أن الشركات تؤكد وقوعها فإنها صعبة الكشف . وفي حالات كثيرة لا يتم الكشف عنها إلا بالمصادفة . وهذا ما حدث في أحد حالات خداع الرسوم . فعندما انتقل رئيس شركة أمريكية إلى ولاية أخرى دهش من فاتورة الهاتف التي قفزت من ألف دولار إلى ( 42 ) ألف دولار وفي الشهر الثاني إلى ( 118 ) ألف دولار . وعندما اتخذت الشركة إجراءات الحماية ظهر ان هناك نداءات سرقت بتكلفة ( 230) ألف دولار[113].
3. أن إجراءات الحماية وأمن المعلومات يمثل مسؤولية إدارية وأخلاقية على الشركات اتخاذها. فمع أن تحقيق الأمن الكامل غير الممكن لأسباب تتعلق بالتكلفة أو بالوسائل ، فإن هذا لا يعفي الشركة من البحث والتبني للإجراءات المادية والإلكترونية والإدارية لضمان أنظمة المعلومات القائمة على الحاسوب جزء من عملهم ( لقد اعترف المعهد الأمريكي للمحاسبين العاملين القانونين ( AICPA ) بجريمة الحاسوب ) .
4. وأخيرا فإن على الإدارة في الشركات أن توازن بين ثقتها بالعاملين ( وهذه قيمة أخلاقية ) وبين واجباتها الإدارية في حماية الشركة ومواردها ومعلوماتها. ولا

شك في أن تصريح الشركة الأخلاقي او مدوناتها الأخلاقية تقدم أساسا جديدا لمثل هذا التوازن .

**سادسا : الآثار الناجمة عن الانتهاكات اللامشروعة**

لا بد من أن تكون لهذه الانتهاكات غير المشروعة آثاراً مهما على الشركات ومن ثم على المجتمع ( الذي تصب فيه جميع الممارسات وتنعكس عليه كل الآثار ) ، ويمكن تحديد الآثار الأساسية فيما يأتي :

1. الخسائر المادية : أن الشركات التي تعرضت لهذه الانتهاكات سواء المتعلقة بسرقة الأموال من المصارف أو سرقة المعلومات من الشركات، قد تحملت خسائر مادية كبيرة فيما فقدت من أموال ومعلومات أو في إجراءات الحماية الإضافية التي يتم اتخاذها بعد اكتشاف أي اختراق وانتهاك لأمن معلوماتها .
2. إشاعة الحروب الجديدة بين الشركات : مثل حروب الأسرار التجارية ، حروب المخترقين ( Hackers ) أو الحروب الإلكترونية وبعض الانتهاكات أخذت تسميتها من الحروب كالقنابل المنطقية وقنابل البريد الإلكتروني.
3. الحد من أنشطة البحث والتطوير ومن الابتكار في هذا المجال فقرصنه البرامجيات تؤدي إلى صعوبة استرداد الموارد المستثمرة في ابتكارها وتطويرها مما يحد من الاستثمارات اللاحقة في مجالها.
4. أن وجود هذه الانتهاكات التي تثير الخوف والهلع في الشركات يمكن أن تؤدي إلى الحد من استخدام الحاسوب والتجارة الإلكترونية ولو بشكل مؤقت أو استخدام الأسلوب المزدوج (الحاسوب والورقي) من اجل المزيد من أمن المعلومات . وهذا يتطلب إنفاقا إضافيا والهدر في الوقت.
5. إيجاد موجة جديدة من الجرائم وهي جرائم الحاسوب التي أصبحت تتزايد بسرعة كبيرة مما يتطلب تخصيص المزيد من الموارد البشرية والمالية من اجل استخدامها في تطوير أنشطة جديدة لحماية وأمن المعلومات .

ولاشك في أن الإهتمام بأخلاقيات الحاسوب من قبل الشركات سيساهم في الحد من هذه الآثار ، حيث أن هذا الإهتمام سيكون جزء من إهتمام الشركات بأخلاقيات الإدارة . وأن مثل هذا الإهتمام الجدي من قبل الشركات سيؤدي إلى :

أ – إستخدام عاملين ذوي إهتمام بالقضايا الأخلاقية مما يساهم في تجاوز فجوة مهمة في هذا المجال تتمثل في أن الأفراد من داخل الشركة ( Insiders ) هم الذين يقومون بالإنتهاكات .

ب – إتخاذ الإجراءات الخاصة بالحماية الفعالة حيث أن أغلب الإنتهاكات غير المشروعة هي إنتهاكات قابلة الحماية ( Pevetable ) ويمكن السيطرة عليها من خلال إجراءات الحماية المتعددة المادية ( أبواب أقفال للأبواب والأجهزة وللوحة المفاتيح ) ، والإلكترونية ( كطرق التشفير الفعالة ، جدران الحماية ( Firewalls ) ، الشهادات الرقمية ، المصافحات ( Handshakes ) التي تسمح لجهازي حاسوب من تمييز أحدهما الآخر .. إلخ[47]) ، والإدارية ( كالتدقيق على الحاسوب وغيرها ) .

ج – التعامل مع الشركات الموثوقة وإستخدام أنظمة موثوقة بما يساعد على الحد من الإختراق لقواعد ببيانات الشركة ومعلوماتها من قبل أطراف لديهم تسهيلات في الشركة .

د – الإلتزام الجدي من قبل إدارة الشركة بأخلاقيات الإدارة وضمنها أخلاقيات الحاسوب وذلك بالإبتعاد عن أساليب إستغلال البيانات الخاصة بالزبائن من خلال بيعها أو إستخدامها لأغراض أخرى .

* المصادر


1. S.C.Certo (2003): Modern Management, Prentice Hall, New Jersey, p114.

2. د.عـــبد المنعم محمود عبد المنعم وعيسى محمد أبو طبل ( 1982 ) : المراجعة : أصولها العلمية والعملية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 499 .

3. هذا ما أكدته المادة ( 501 ) من قانون شرف المهنة الخاصة بالإعلام والدعاية . أنظر نصوص المواد القانونية : د. محمد وجدي شـــركس : المـــراجعة : المفاهـــيم والإجراءات في النظم المحاســبية الإلكترونــية ، دار ذات السلاسل ، بلا مدينة ، 1978 ، ص 63-71 .

4. نقلا عن : د.علي السلمي ( بلا. ت ) : السلوك الإنساني في الإدارة ، دارغريب للطباعة ، القاهرة ، ص 286 .

6. John M.Ivancevich et al., Management, Irwin, Homewood, Boston, 1989. p658.

7. د. مصطفى عبد الله أبو قاسم خشيم (1990) : مبادئ علم الإدارة العامة ، منشـــورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، ببنغازي . ص ص 47 وما بعدها .

8. توم بيترز (1995) : ثورة في عالم الإدارة ، رجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع . القاهرة . الجزء الأول ، ص 68.

9. ك.كـــيرنغهان وزميله (تحرير) (1984) : أخلاقيات الخدمة العامة ، تـــرجمة د. محمـــد قاسم القريوتي ، الشركة العربية للعلوم الإدارية عمان . ص ص 17و120.

10. إن الدكتور القريوتي يتساءل : ما هي القيم التي يقدرها المجتمع؟ أليست هي قيم الشطارة والفهلوة ، أليس مقدار الثروة ومظاهرها في سيارات وعمارات وخدم ؟ والتي كلما إزدادت كلما كان صاحبها من عليه القوم ، وإذا انعدمت أصبح ذليلها ؟ في هذا الوضوح فإن الموظف سيفكر فيما يمكـن أن يـرفع مـن شأنه . وعندما سيلجأ إلى الكثير من الأساليب لتحقيق ذلك . أنظر :

د. محمـد قاسم القريوتي (1996) :التطوير الإداري ، المؤسسة العربية للنشروالتوزيع ، بيروت ، ص69.

11. Ibrahim F.I. Shihata (1996) : Corruption : A General Review with an Emphases on the Role of the world Bank, Paper Presented at Jesus College, UK, pp 1-6.

12. W.Paatii et al,. (1999) : Combating Corruption, The International Bank For Reconstruction, Washington, p v.

13. انظر في ذلك :

- د.عاصم الأعرجي (1995) : دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، دار الفكـر للطـباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ص ص 297 -299.

- الأمم المتحدة (1994) : الفساد في الحكومة ، ترجمة نادر أبو شيحه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ص ص 78-80 .

14. توم بيترز : مصدر سابق ، الجزء الثاني ، ص 570 .

15. د. عاصم الأعرجي ، مصدر سابق ، ص306 .

16. W.Paatii et al., op cit., p2. .

17. محمـــد شاكر عصفور : فساد البيروقراطية :أسبابه وطرق علاجه ، مجلـــة مكتـــبة الإدارة ، معهـــد الإدارة العامة ،الرياض ، المجلد (7) ، العدد (1) ، شوال 1399هـــ ،ص 88 .

18. المصدر السابق ، ص 88 .

19. W.Paatii et al., op cit., pp85-6.

20. الأمم المتحدة ، مصدر سابق ، ص 20 .

21. R.Kreitner (1989): Management, Houghton Mifflin Co. Boston, p772.

22. Steven R. Choti and B.h. Kreitner : The Ethics of Bribery Abroad, Journal of Business and Society, 4, 1991, p187.

23. W.Paatii et al., op cit., p66.

24. إن القول بأن الفساد العام أكثر خطورة من الفساد الخاص يواجه بعض الاعتراضات ومنها :

إن الاهـــتمام بالفســـاد العام دون الخاص يوجد إزدواجية غير مبررة أخلاقـــيا ، وإن اتجاه الخصخصة حول الكثير من الوظائف العامة إلى وظـــائف للقطـــاع الخاص ، وأخيرا ومن المشكوك فيه إن الفساد في القطـــاع الخاص أقل ضررا للمصلحة العامة فالفساد على نطاق واسع يمكـــن أن يـــؤدي إلى أسعار عالية للمنتجات تضر بالموظفين أو إلى خفض الضرائب .. الخ . أنظر :

Ibid and pp66-7, and Ibrahim F.I. Shihata, op cit.

25. الأمم المتحدة : الفساد في الحكومة ، مصدر سابق ، ص 7 .

26. المصدر السابق ، ص 17 .

27. W.Paatii, Op cit. pp 84-6.

28. نقلا عن : محمد شاكر عصفور ، مصدر سابق ، ص 88 .

29. S.Sibary and James F.Morgan : Be a Manager, Go to Gail : Coping With a New Type of Law, Advanced Management Journal, Vol.(58), No.(4), Autumn 1993, p39.
30. W.Paatii, op cit. pp 8-9.
31. د. زكي راتب غوشه (1984) : ترقية وتأصيل قيم وأخلاقيات الخدمة المدنية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن ، العددان 3 -4 ، صيف - خريف ، ص 166 .
32. الأمم المتحدة : الفساد في الحكومة ، مصدر سابق ص 23 .
33. المصدر السابق ، ص 23 .
34. H. Mintzberg: Managing Government, Governing Management, HBR, Vol.(74), No.(3), May – June 1996, pp75-83.
35. أوبـــري ويلسون (1995) : إتجاهات جديدة في التسويق ، ترجمة د. نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 218 .
36. أنظر في دراسة هذا التطور :

P.Kotler(1980) : Marketing Management, Prentice – Hall International Co. London, pp3-6.

د. إســماعيل أبو فؤاد (1990) : إدارة التسويق : المفاهيم ، التطبيق ، تطوير الأداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص ص 17 -25 .

37. P.Kotler And G.Armstrong: Principles of Marketing, Prentice-Hall, New Jersey, 1996. P17.
38. ثيودور ليفيت : الإدارة الحديثة ، ترجمة د.نفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994، ص 131 .

39. أرمان ماتلار(1991) : إمبراطورية الإعلان ، ترجمة عزة أبو النضر ، دارة المستقبل ، القاهرة ، ص 142.
40. Dean M. Krugman et al.,(1994):Advertising : Its Role in Modern Marketing, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishing, pp75-85.
أرمان ماتلار ، مصدر سابق ، ص 39 .
41. P.Kotler and G.Armstrong,op cit,pp709-711.
42. Ibid . pp684-693.
43. T.Levitt, Marketing Myopia, HBR, Vol.(38), No.(4), July-Aug, 1958, pp45-56.
44. K.Peattie,op cit,p109.
45. Susan A. Weston (1996): Commercial Recreation & Tourism, Brown & Benchmark, Madison, p216.
46. Robert W. McIntosh et al.(1995): Tourism, John Willy and Sons, Inc. New York, p25.
47. Auliana Poon (1993): Tourism, Technology and Competitive Strategies, Cab International, Wallingford, p7.
48. R.W.McIntosh, et al., op cit, p24, A.Poon, op cit, p290.
49. A.Poon, p289. and.
50. R.W.McIntosh,op cit ,pp381-2
51. Dennis L.Foster (1994):An Introduction to Travel and Tourism, Macmillan /McGraw-Hill, New York, pp382.
52. مكتب العمل الدولي (1990) : ظروف العمل في الفنادق والمطاعم والمنشآت المماثلة ، تقرير المدير العام ، الدورة (77) ن جنيف ، ص ص 49 – 50 .
53. R.K.Eskew and D.L.Jensen: Financial Accounting, The McGraw-Hill Companies, Inc. New York 1996. Pp12-13.

54. Eldon S. Hendriken (1982): Accounting Theory, Richard D. Irwin, Inc, p17.
55. R.K.Mautz and Hussein A.Sharaf (1982): The Philosophy of Auditing, American Accounting Association, Florida, pp236-237.
56. J.Fred Wetson et al,: Essentials of Management Finance, Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher, 1996. P 23.
57. فيما يتعلق بقانون شرف المهنة ، أنظر :

محمد وجد شركي : صدر سابق ، ص ص 61 وما بعدها .

فيما يتعلق بقانون المحاسبين والمراجعين :

د.عبد النعم محمود عبد المنعم و د.عيسى محمد أبو الطبل : المراجعة : أصـــولها العلمية والعملية ، در النهضة العربية ، القاهرة ، 1982 ، ص ص 503 و ما بعدها .

58. Belverd E.Needles Jr. et al., (1981) Principles of Accounting, Houghton Mifflin Co. Boston, P21.
59. Kenneth.N.Anderson,et al, (Eds) (1994): Mosby's Dictionary, Mosby, Baltimore, P 968.
60. Bradley Lewis and D.DeGrazea (1995): Ethics In Medicine, in: Jerry M.Wiener and N.A.Brestin: The Behavioral Sciences in Psychiatry, Mass Publishing Co.Egypt, PP279-291.
61. T.K.McEhineey: Medical Ethics, in: Brett J.Cassens (1993): Preventive Medicine and Public Health, Mass Publishing Co. Egypt, p37.

62. د. جون ب. ديكنسون (1987) : العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجـتمع الحديث ، ترجمة شعبة الترجمة باليونسكو ، عالم المعرفة ، الكويت ،العدد 112 ، ص 310 .

63. B.Lewis and D.DeGrazea, op cit, P 285.

64. جـي هوركـان ( 1997 ) : البحث عن سبيل أفضل للموت ، مجلة العلـوم ، مؤسسـة الكويت للتقدم العلمي ، العدد 10 ، ص ص 42-48.

65. Brett J.Cassens, op cit, p354.

66. لقد تم الإعتماد في إعداد هذه المبادئ الأخلاقية الطبية على :
Brett J. Cassens,op cit, pp356-357. And B.Lewis and D.DeGrazea, op cit, p283.

67. Barbara McGillivray (1996): Ethical Issues in Medical Genetics, in: Jan M. Fredman et al.,: Genetics , Mass Publishing Co. Egypt, pp234-235.

68. Brett J. Cassens, op cit,pp354-356.

69. C.Handy: Trust and Vitual Organizations, HBR, Vol (73), No. (3), May –June 1995, pp 40-50.

70. Bernard H. Boor (1997): Strategic Thinking for Information Technology, John Wiley and Sons, New York, pp 9-10 (بتصرف).

71. Ikujiro Nonaka: The knowledge – creating Company, HBR Vol (69), No.(6), Nov – Dec 1991, pp 96-104.

72. Alan M.webber: What So New a bout the New Economy? HBR Vol.(71), No.(1) Jan – Feb 1993 pp 24-42.

73. Jamis Brain Quenn et al. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, HBR, Vol (74), No.(2), March – April 1996, pp 71-80.

74. نجـم عبود نجم(2004): الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للمشر ، الرياض ، ص95 .

75. Jefrey F.Rayport and John J.Sviokla: Exploiting the Vitual Value Chian, HBR, Vol.(73), No. (6) Nov-Dec 1995, pp 75-85.
76. Thomas M. Siebel and P.House (1999): Syber Rules Division of Random House Inc., New York, p6.
77. J.F. Rayport and J.J Sviokla Exploiting Virtual Value Chain, HBR, Vol.(73), No.(6) Nov-Dec 1995, pp 75-85.
78. M.Friedman (1962): Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, p 133.
79. Paul Griseri(1998): Managing Value, Macmillan Business, London,p204.
80. William C.Taylor: Control in an Age of Chaos, HBR, Vol (72), No. (6), Nov-Dec 1994, pp 64-76.
81. Henry W. Chesbrough and D.J.Teece: When is Virtual Virous? Integrated lliance Virtual Organizing for Innovation, HBR, Vol.(74), No.(1), Jan–Feb 1996, pp 65-73.
82. Time, Septemper 16, 1996, p56.
83. L. Miles: Information Thieves are Now Corporate Enemy, Business Week, May 5, 1986, pp 120 and 125.
84. ....: القضايا الأمنية والقانونية في التجارة الإلكترونية وفي التبادل إلكتروني للمعلومات ، مجلة المعلوماتي: الحاسوب والتقنيات، المجلد ( 9 ) ، العدد ( 93 ) ، صيف 2000 ، ص ص 132-139.
85. David M.kreonke and K.A.Dolan (1990): Business Computer System, Mitchell MeGraw – Hill, New York, p 450.
86. ....: القرصنة في إسرائيل ، مجلة ( PC ) ، الطبعة العربية، العدد ( 8 ) ، أيلول 1999 ، ص ص 18-19.
87. David Johnson Et al., (1997): Syber Law, Stoddat Publishing Co., Toronto, p 83.
88. Adapted from: Robert H.Blissmer (1995): Introduction computer, John Wiley and Sons, Inc, New York, p 223.

89. لقد تم تطوير هذا التعريف بالاعتماد على المصدر:

Charels R.Morris and C.H ferguson: How Architecture Win Technology, HBR, Vol.(71), No.(2) March – April 1993, pp 86-96.

90. إن الكتاب الإلكتروني محاولة لتجاوز محددات الكتاب الورقي والاستفادة من قدرات الحاسوب على العرض والإظهار بقدرات أكبر والنقل الأسهل والإنتاج الأقل ضررا وتأثيرا سلبيا على البيئة، انظر في تطور هذا المجال في:

M. Landoni et al., From Visual Book to Web Book: the Importance of Design,the Electronic Library, Vol (18) No. (6), 2000, pp 407 – 419.

91. B.J.White and B.R. Montagomery: Corporate Code of Conduct, California Management Review, Winter 1983, pp80 –87.

92. انظر نص هذه المبادئ في:

L.W.Rue and L.L Byars (1989): Management. Irwin, Home Wood, Illinois, pp 602/603.

93. انظر نص المدونة في:

David Johnson et al, op cit, pp 86-7.

94. Robert Schultheis and M.Sumner (1998: Management Information Systems,Irwin , Mc Graw Hill, Boston, p 380.

95. Robert Schultheis and M .Summer, op cit, p680.

96. M.L. Markus and R.L. Benjamin (1999): Change Agency the Next Information System Frontier in Robert o. Gallier et al. (Ed) Strategic Information Management, Oxford, p151.

97. انظر في مناقشة هذه القضية الأخلاقية في:

Unesco (1993): ABC of Comp Right, Paris p 36.

98. D. Johsnon et al, op cit, p 148.

99. Graham P. Cornish (1999): copy right, library association publishing, London pp 122-123.

100. شوقي رافع: الخصوصية انتهت والفرد أصبح مكشوفا، مجلة العربي، العدد (491) تشرين أول 1999، ص ص 158-162.

101. Charles Oppenheim and Natalie Pollecutl: Professional Associations and Ethical lssuse in LIS, Journal of Librarianship and Information Science,Vol.(32), No.(4) 2000, pp 187-203.

102. D. Johnson etal., op cit p 83.

103. Robert Schulthies and M.Sumner, op cit, p 680.

104. Stephen Flowers (1993): Success in Information Processing. John Murray Publishers Ltd. London, pp 285 – 286.

105. Robert Schulthies and M.Summer, op cit, 659.

106. Donn B.Parker (1998): Fighting Computer Crime. John Wiley and Sons, New York, pp 144-145.

107. Gerald L.kovacich and W.C. Boni (2000): High Technology Crime, Butterworth Heinemann, Boston, pp 233-234.

108. ...: لقــاءات مع المحترفين، انترنيت العالم العربي، العدد (3)، كانون ثاني 2001 ، ص ص 52-53.

109. Mike Godwin (1998): Cyber Righs, Time Books, Random House, p 221.

110. H.L. Capron (1998): Computers, Addison – Wesley, Longman Publishing Co.Reading, p 59.

111. Robert Schulthies and M.Sumner, op cit, p 661

112. Ibib. pp 659-660.

113. Phil Fawcett (1999): Managing Information, Institute of Financial Services, pp226-228.

# أخلاقيات الإدارة

## ومسؤلية الأعمال
## في شركات الأعمال





مؤسسة الوراق ل

عمان - شارع الجامعة الأر

تلفاكس: 5337798 ص.ب [illegible] عمان [illegible] الأردن

ردمك 5-070-33-9957 ISBN